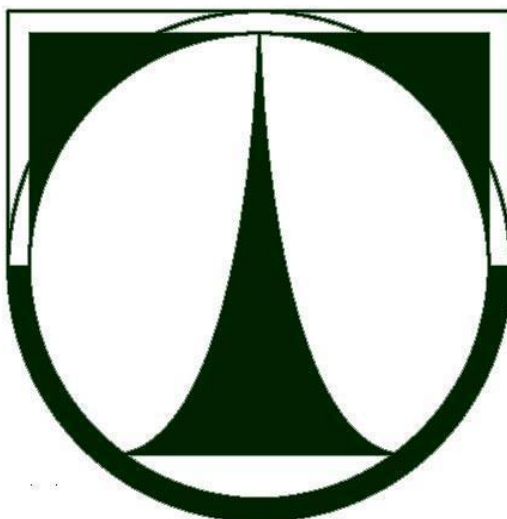


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Radka Havlová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208, Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Založení inovativní sklářské firmy a její uvedení na trh

Establishing of an innovative company dealing in glassware and introduction to the market

DP-EF-KPE-2012-15

Bc. Radka Havlová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph. D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: JUDr. Pavel Kopáček, Jablobijoux s.r.o.

Počet stran: 133

Počet příloh: 16

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 05. 2012

Vlastnoruční podpis

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu inovativní sklářské firmy. Inovační nápad je založen na aplikaci bižuterních doplňků do exteriérů a interiérů automobilů. První část diplomové práce se věnuje tvorbě podnikatelského plánu a je zpracovaná na základě analýz teoretických studií významných autorů zabývajících se touto problematikou. Další části práce obsahují uplatnění teoretických poznatků v praktickém životě. Nejdříve jsou analyzovány české a zahraniční trhy, jednotlivé fáze založení firmy a následně je zpracován marketingový plán. Nedílnou součástí je rozbor právních norem regulujících tuto oblast v automobilovém průmyslu a ekonomická analýza v podobě optimistické a pesimistické varianty. V závěrečné části se diplomová práce zabývá zhodnocením efektivnosti inovativního podnikání.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, bižuterní sklářské doplňky, inovace, ochrana duševního vlastnictví, podnikatelský plán, založení inovativní firmy.

Annotation

The thesis is focused on the creation of a business plan of an innovative glass company. The innovative idea is based on the application of jewellery accessories into exteriors and interiors of cars. The first part of the thesis is dedicated to create the business plan which is based on analysis of the theoretical studies of significant authors dealing with this issue. Other parts of the thesis include the application of theoretical knowledge into practical life. Firstly the Czech and foreign markets are analysed then phases of establishing the company followed by creation of the marketing plan. The integral parts of the thesis are regulations valid in the automotive industry, optimistic and pessimistic version of economic analysis. The final part of the thesis evaluates the effectiveness of the innovative business.

Keywords

Automotive industry, business plan, establishing of an innovative company, innovation, intellectual property rights, jewellery accessories made of glass.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D za odborné a cenné rady, které výrazně přispěly k vypracování této diplomové práce. Děkuji za spolupráci JUDr. Pavlu Kopáčkovi a Ing. Karlu Kadlecovi.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk a značek.....	13
Úvod	14
1 Inovace a inovativní vs. inovační proces.....	16
2 Podnikatelský plán.....	20
2.1 Struktura podnikatelského plánu	21
2.1.1 Marketingový plán.....	24
2.1.2 Prodejní plán.....	33
2.1.3 Finanční plán	35
2.1.4 Technologie výroby a následná aplikace.....	38
2.1.5 Ochrana duševního vlastnictví (dále jen IPR)	39
3 Metodický postup založení inovativní firmy v oblasti sklářství	42
4 Analýza odvětví a trhů.....	46
4.1. Tuzemský trh	46
4.2 Zahraniční trh	49
4.3 Dominantní firmy trhu.....	51
5 Založení firmy	52
5.1 Provozní aspekty podnikání	54
5.2 Marketingový záměr.....	58
5.2.1 Situační analýza.....	58
5.2.2 Marketingový mix	61
5.3 Předpisy	66
5.3.1 Spin-off firma	67
5.4 Ekonomický plán.....	67
5.4.1 Optimistická varianta ekonomického plánu	69
5.4.2 Pesimistická varianta ekonomického plánu.....	74
5.6 Zhodnocení dosažených ekonomických výsledků	76
5.6.1 Ekonomický zisk - optimistická varianta	76
5.6.2 Ekonomický zisk - pesimistická varianta	77
5.7 Plán expanze.....	78

Závěr.....	80
Seznam literatury.....	82
Seznam příloh.....	87

Seznam ilustrací

Obr. 1 Lineární model inovačního procesu	16
Obr. 2 Jak zajistit komerční úspěch inovačních záměrů	18
Obr. 3 Od celkového trhu k cílovému	25
Obr. 4 Plán prodeje formou bilance	34
Obr. 5 Logo	53
Obr. 6 Organizační schéma	56
Obr. 7 Distribuční kanály	64

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza	28
Tab. 2 Prodej luxusních automobilů v ČR za období 1-8/ 2011	47
Tab. 3 Nejprodávanejší vozy vyšší střední třídy za rok 2011	48
Tab. 4 Nejprodávanejší značky automobilů ve světě za rok 2011	49
Tab. 5 Prodej luxusních automobilů ve světě za rok 2011	50
Tab. 6 Celosvětový odbyt vozů Škoda Auto	50
Tab. 7 Přehled potřebného vybavení firmy	55
Tab. 8 Odhad mzdových nákladů	57
Tab. 9 Počáteční rozvaha k prvnímu dni podnikání	68
Tab. 10 Umořovací plán	68
Tab. 11 Předpokládané náklady v 1. roce podnikání (optimistická varianta)	69
Tab. 12 Náklady na reprezentativní produkt	70
Tab. 13 Předpokládané náklady ve 3. roce podnikání (optimistická varianta)	72
Tab. 14 Prodeje reprezentativního vzorku	73
Tab. 15 Předpokládaná výše hrubé marže z prodaných výrobků	73
Tab. 16 Nákladové a výnosové položky v 1. roce podnikání (pesimistická varianta)	74
Tab. 17 Předpokládaný odbyt ve 3. roce podnikání (pesimistická varianta).....	75
Tab. 18 Ekonomický zisk - optimistická varianta	76
Tab. 19 Ekonomický zisk - pesimistická varianta	77

Seznam zkratk a značek

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
B2B	Marketing zaměřený na firmu (business to business)
B2C	Marketing zaměřený na konečného zákazníka (business to customer)
ČSH	Čistá současná hodnota
IPR	Ochrana duševního vlastnictví (intellectual property rights)
NDA	Smlouva o utajení (Non Disclosure Agreement)
VVP	Vnitřní výnosové procento

Úvod

Během bakalářského studia se autorka diplomové práce věnovala podnikatelské myšlence pod názvem „Založení fiktivního podniku.“ Dosáhla výsledků, které byly oceněny INNOVATION 2010 jako přínos pro euroregion NISA v oblasti nového využití v odvětví sklářského průmyslu. Inovační nápad spočívá v aplikaci bižuterie do exteriéru a interiéru automobilů, s postupným prosazováním i v oblasti např. motocyklů, propagačních materiálů (výrobní loga) apod. Záměrem této diplomové práce je dál rozvíjet a precizovat cíle uvedené v této prvotní myšlence. Autorka chce vybudovat skutečnou, nikoliv fiktivní, firmu s využitím znalostí a zkušeností, které byly získány během bakalářského a navazujícího studia podnikové ekonomiky na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro inovativní firmu, která bude působit v oblasti dekorací automobilů a dalších doplňků. Je zřejmé, že se jedná o podnikatelskou příležitost, kterou je možné vytvořit nový trend v oboru bižuterie.

Ze zjištěných studií vyplývá, že je možné prosadit se nejen na evropských trzích, ale i asijských. Tyto trhy poskytují příznivější podmínky pro vybudování firmy, velké množství potencionálních odběratelů, ale i „jednodušší“ předpisy, které mohou umožnit uplatnění výsledného produktu na automobilech v běžném provozu bez mnoha nařízení a omezení existujících v Evropské unii.

Tato práce by měla ověřit, zda je možné nalézt nový rozměr podnikání v bižuterním odvětví, ve kterém se uplatní nejen technické inovace, ale i přínosy v oblasti stylingu a designu v průmyslových produktech jako jsou již výše zmíněné automobily.

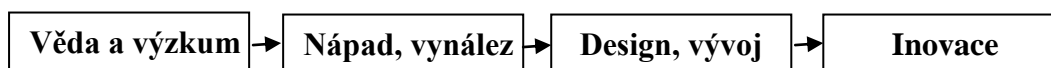
Metodika zpracování práce vychází z teoretického konceptu tvorby podnikatelského plánu. Nejprve je předložena analýza studií tématu tvorby podnikatelského plánu, kterému se věnuje mnoho českých i zahraničních autorů. V další části se zaměřuje na aplikaci teoretických poznatků do praktického života. Postupně jsou zpracovány jednotlivé fáze od založení podniku, přes zmapování současné situace v oboru, hledání způsobu umístění

produktu na trh, optimalizaci odbytových činností, ekonomický rozbor až po zhodnocení významnosti projektu a efektivity daného podnikání.

1 Inovace a inovativní vs. inovační proces

Inovace znamená vytvoření efektivnější služby, technologie či technologického procesu, výrobku, postupu nebo myšlenky, které přijme trh i společnost. Evropská komise definuje inovaci¹: „*obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“

Každá inovace začíná pouhou myšlenkou a končí implementací do praxe. Pro znázornění inovačního procesu slouží následující obr. 1:



Obr. 1: Lineární model inovačního procesu

Zdroj: SWANN, G. M. P., The Economics of Innovation, s. 23.

Z modelu vyplývá, že prvním krokem je výzkum, jehož výstupem jsou nápady, které zůstávají vynálezy až do přeměny v inovace. Tato transformace vyžaduje spoustu činností od vývoje, výzkumu, marketingových průzkumů, technologických šetření, procesů a obhlídek, zkoumání designu až po zajištění ochrany duševního vlastnictví. O inovaci se jedná tehdy, kdy je použita v podnikatelském procesu a uvedena na trh.

Porovnat výrazy inovační a inovativní lze pomocí např. inovativního manažera. Tento manažer vykonává soubor podnikatelských aktivit, ke kterým má systémový přístup jako celek. Vede organizaci oproti tradičnímu stylu pomocí efektivnějších způsobů řízení, využívá a optimalizuje stav v souladu s aplikací výhodnějších metod ve všech úsecích organizace (např. inovace v řízení: lidských zdrojů, kvality, v oblastech designu, marketingu apod.). Naopak inovační manažer používá konkrétní nástroj nebo postup a ne vždy to znamená, že řídí společnost způsobem, který přináší „lepší“ účinky a efekty.

¹CIP IQUAL. *Příručka pro rozvojová partnerství* [online]. 2006, [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>.

Inovační proces v malé firmě lze vnímat jako soubor několika základních aktivit, které jsou distribuovány v určitém čase. V jednotlivých fázích procesu je nutné realizovat řadu různých kroků, které se dají shrnout do následujících čtyř fází²:

1) Průzkum

V této první fázi dochází k pozorování signálů, které vycházejí z okolí. Tato znamení musí představovat určitou změnu, např. technologický pokrok, změny v tržních podmínkách, činnost konkurence v rámci oborové působnosti firmy apod.

2) Výběr

Každá inovace představuje určité riziko, proto je podstatné zvážit, zda management firmy vybírá tu inovaci, která je nejméně riziková a nejvýhodnější. V této fázi vznikají tři základní vstupy, které je nezbytné přeměnit do inovačního konceptu (viz obr. 2, s. 18):

- 1) příležitosti na trhu,
- 2) diferenciální technologická způsobilost firmy (nutný soulad příležitostí s technologickými možnostmi),
- 3) soulad inovace se současným předmětem podnikání firmy tak, aby došlo k vylepšení celopodnikového výkonu.

3) Implementace

Po předchozích dvou fázích nastupuje fáze implementace. V této části se realizuje myšlenka v nový produkt, službu nebo např. dochází ke zlepšení výrobního procesu. Spojují se dosažené znalosti, zkušenosti a vzniká inovace, se kterou je možné vstoupit na trh.

Mezi prvky implementace patří:

a) Získávání znalostních zdrojů

Kombinací současných a nových znalostí lze nalézt řešení situace. V této fázi může dojít

² TIDD, J., J. BESSANT a K. PAVITT. *Managing innovation*. 3rd ed. London: John Wiley & Sons, 2005, s 84-90. ISBN 978-0470-09326-9.

jednak k detailnějšímu stádiu procesu nebo naopak k přehodnocení dosavadního postupu. I když podnik vykazuje efektivní výzkum, neznamená to, že inovace bude úspěšná. Je nutné zaměřit se i na účinné řízení. Ne každá firma si může dovolit vlastní oddělení výzkumu a vývoje, proto je důležité mít velice kvalitní externí zdroje, které zajistí informace i dodání daných technologií.

b) Realizace inovačního projektu

Jedná se o srdce procesu. Obsahem je zajištění realizace daných činností v určitém časovém úseku, za určitou výši nákladů, a to v podmínkách, které se neustále mění (často významně).

V tomto stadiu se uplatňují dva základní modely, tradiční a pružný. Oba se skládají z fází vývoje a implementace. U pružného modelu se vývoj s implementací prolíná a tím dochází k ušetření času, který je potřebný pro uvedení inovace na trh. U tradičního přístupu naopak na sebe jednotlivé fáze navazují.

Častým neúspěchem v realizacích inovací, včetně komercializace výstupů (viz obr. 2) je fakt, že management firmy není dostatečně odborně způsobilý a zkušený.



Obr. 2: Jak zajistit komerční úspěch inovačních záměrů

Zdroj: Realizace inovačních záměrů in: *BusinessInfo.cz* [online]. 2009, [vid. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/management-realizace-inovacnich-zameru/1001663/52279/>.

c) Uvedení inovace na trh

Než společnost uvede inovaci na trh, musí si daný cílový trh připravit (viz obr. 2, s. 18), tzn. příprava marketingové koncepce a seznámení zákazníků s inovací. Je důležité zjistit zákaznické potřeby a přání, které se musí zařadit do vývoje daného produktu. Důležitým znakem u inovací je jejich průmyslově právní ochrana.

4) Učení a opětovná inovace

Po každém zavedení inovace na trh může nastat situace, kdy dojde k neúspěchu. Toto neznamená, že celý proces byl zbytečný. Naopak je vhodné se poučit z dosavadních chyb a při dalším zavádění inovací na trh bude společnost o krok dál. Management firmy získá zkušenosti a informace, které využije v budoucnu pro efektivnější postup a celý proces. Takto zkušenosti řídicí pracovníci použijí tento neúspěch jako návod, co v příštím pokusu udělat jinak, čemu se vyhnout a jak obejít rizika, která jsou s podnikáním úzce spjata.

Aby inovace vedla k úspěchu, je nutné naplánovat strategie tak, aby vedly k dosažení stanovených cílů, včetně vyhodnocení možných rizik. Nedílnou součástí je efektivní spolupráce, komunikace týmové práce, dále se nesmí zapomenout na monitorování výsledků a v neposlední řadě správně načasovat vstup na trh.

2 Podnikatelský plán

Dobrý nápad pro podnikání vyžaduje sestavení podnikatelského plánu, ve kterém je autor donucen více rozvíjet a zkoumat svou myšlenku. Promyslet záměr ve všech detailech může přinést i hodnocení, že podnikání nemá smysl a vedlo by ke ztrátě. Podnikatelský plán je písemný dokument sestavující se při zakládání nebo rozšiřování podniku. Zjednodušeně lze říci, že plán je mapa, jak bude podnikání vypadat v budoucnosti. Kvalitní příprava je předpokladem dosažení úspěchu v náročných tržních podmínkách. Plán musí být komplexně sestaven tak, aby mu porozuměli různí odborní čtenáři. Měl by být srozumitelný a uvážene stručný, přehledný a reálný. Důležitou vlastností myšlenky by měla být inovace či nějaká výhoda nad ostatními, která více uspokojí zákazníky než konkurence. Podnikatelský plán slouží ke dvěma hlavním účelům a to k internímu a externímu. Externí uplatnění je důležité pro přesvědčení externích investorů o dokonalosti a výhodnosti myšlenky v případě financování cizím kapitálem (bankovní úvěr, dotace ...). Je nutné uvést výše požadované investice a naopak požadované výnosy z dané realizace. Interní využití plánu hraje roli důležitého nástroje pro řízení, plánování a rozvoje společnosti, dále pro monitorování a zpětnou vazbu projektu. Často se vyhotovuje stručný výťah pro zaměstnance, aby se seznámili s hlavním posláním a cíli firmy. Agentura CzechInvest ve své knize *Jak napsat podnikatelský plán* popisuje několik různě dlouhých variant podnikatelského plánu, které by měl mít autor připravené. A to³:

- a) **Prezentace ve výťahu (Elevator pitch).** Jedná se o cca minutu trvající rychlou prezentaci myšlenky podnikatelského plánu. Je dobré být vždy připraven pro případ seznámení se s osobou, která by mohla uskutečnění plánu výrazně ovlivnit.
- b) **Písemný dokument maximálního rozsahu A4 (Executive summary).** Tato verze je podobná prezentaci ve výťahu s tím rozdílem, že je příprava v písemné podobě a je vždy k dispozici.

³ BROŽURA CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005, s. 36-37.

- c) Zkrácený podnikatelský plán. Obsahuje všechny důležité body plného podnikatelského plánu ve zkratce pro znázornění úmyslu. Nejsou zde uvedeny důležité odkazy pro případ zneužití.
- d) Plný podnikatelský plán. Obsahuje veškeré postupy pro realizaci myšlenky. Tato verze se poskytuje pouze osobám, které podepsaly smlouvu o utajení, tzv. NDA (Non Disclosure Agreement).
- e) Internetová verze poskytovaná na internetových stránkách. V tomto případě je nutné vzít v úvahu verzi pro zveřejnění. Důležitým faktorem je grafické zpracování.

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se sestavuje v každém odvětví v jiném rozsahu a v jiné struktuře. Správně vypracovaný dokument nemusí překračovat 35 stran. Jednotliví autoři zabývající se touto problematikou člení podnikatelský plán odlišně, resp. vytyčují rozdílné aspekty, ale v podstatě se jedná o stejnou strukturu. Rámcově lze vymezit následující části:

1) Titulní strana

Titulní strana obsahuje předmět podnikatelského plánu, dále název a sídlo firmy, jméno podnikatele nebo kontakt na osobu, která kdykoliv zodpoví případné dotazy. Pokud se jedná o projekt, který vyžaduje financování, je nezbytné zmínit se o požadované částce a o důvěrnosti tohoto dokumentu.

2) Stručný přehled podnikatelského plánu

Realizační resumé je první částí plánu, která se sestavuje jako poslední. Obsahuje všechny důležité informace, které musí čtenáře motivovat a přesvědčovat. Součástí tohoto přehledu je název a adresa firmy, cíle firmy a způsob jejich dosažení, charakteristika hlavních výrobků či služeb, popis trhů a hlavních zákazníků, finanční aspekty (finanční plán) a očekávané zisky.

3) informace o společnosti a klíčoví pracovníci

Tato část je zaměřena na představení firmy, datum založení, sídlo, právní forma, vlastníci a zakladatelé, ale i motivace k založení. Součástí musí být i organizační schéma a stručný popis kvality pracovníků obsazených do hlavních funkcí. Sebelepší konkurenční výhoda nepovede k úspěchu bez dobrého řízení. Důležité je zohlednit dosažené úspěchy, know-how, schopnosti, ale i naopak mezery ve zkušenostech apod. Popřípadě lze uvést, zda bude využívána externí pomoc od expertů.

4) Cíle podnikatelského plánu

V této části je důležité si stanovit jednotlivé cíle. Podnik si musí své cíle rozdělit, na cíle strategické, které jsou významné pro podnik jako celek, a cíle dílčí. Dílčí jsou specifikovány na jednotlivé útvary, např. marketingové cíle, finanční cíle nebo například budoucí postavení podniku na trhu, kvalita a cena výrobků apod. Při specifikaci cílů je zapotřebí dodržet tzv. SMART pravidlo. Tzn., cíle musí být konkrétní (Specific), měřitelné (Measurable), odsouhlasené (Agreed), reálné (realistic) a vyjádřeny v časovém rozmezí 2 až 5 let (timely).

5) popis prospěchu záměru, popis konkurenční výhody, inovace

Aby nová firma uspěla, její nabídka musí být strategicky výhodnější než konkurenta. Je důležité zdůraznit hlavní konkurenční výhodu nebo inovaci, důvod pro zákazníky nakupovat právě tyto produkty. Je vhodné v této části upozornit i na možná rizika a plán jejich řešení.

6) popis výrobku nebo služby

Důležitou částí plánu je rovněž popis využití a výhody nosného produktu a dalších produktů programu z pohledu zákazníka. Dále se zmiňují patenty, technologie, ochranná známka nebo ochrana průmyslového vzoru, či jiná forma ochrany duševního vlastnictví spojená s danou produkcí.

7) popis odvětví a okolí firmy

V okolí firmy čekají různé příležitosti a také naopak ohrožení. Analýza makroprostředí a mikroprostředí je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Využít lze např. tzv. Analýzu pěti konkurenčních sil M. Portera.

8) marketing a prodej

Jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je marketingový plán a prodej, jinými slovy „jak se dostane výrobek k zákazníkovi“. Součástí je cenová politika, reklama, distribuce a vztahy s veřejností. Je možné zpracovat metodou marketingového mixu.

9) výroba, provozní plán

V této části se popisuje výrobní proces, postup vzniku výrobku od dodavatele vstupů, přes výrobu až k zákazníkovi. Zmiňuje se vybavení strojů a zařízení, prostorů i lidských zdrojů, dále komponentů, materiálu, surovin a v neposlední řadě seznam všech hlavních i alternativních dodavatelů.

10) finanční plán

Marketingová a technická podoba podnikatelského záměru je převedena na finanční plán. Sestavuje se zahajovací rozvaha, předpokládaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků, plány způsobu financování, výpočty bodu zvratu, hodnocení efektivnosti apod.

11) analýza rizik a vliv na životní prostředí

V podnikatelském plánu je nezbytné počítat i s nepříznivým vývojem a odchylkami od plánu. Čím větší jsou rizika, tím podrobnější a detailně zpracovanější by plán měl být. Mezi rizika může patřit např. změna preferencí zákazníka, vstup „lepšího“ konkurenčního produktu na trh, technologický pokrok, ale i např. změny v zákonech. Toto vše je v plánu nutné zohlednit. Důležitou otázkou je rovněž analýza vlivu na životní prostředí, např. způsob likvidování odpadů apod.

12) výhledy do budoucna

Na konci podnikatelského plánu by se měl jeho autor zaměřit na možnou expanzi a další vývoj firmy v horizontu 3 až 5 let.

2.1.1 Marketingový plán

Dobře zpracovaný marketingový plán může výrazně ovlivnit dlouhodobý kladný zisk společnosti. Pro správný odhad potřeb a přání zákazníka je nezbytné zajistit potřebné informace a zpracovat marketingovou studii. Ta popisuje marketingové cíle a strategie pro daný produkt, výrobkovou řadu, službu nebo také pro segment či geografickou oblast. Plánování podle Philipa Kotlera⁴ začíná situační analýzou, pokračuje k určení cílů, strategií, taktiky, sestavením rozpočtu a končí kontrolou.

Situační analýza

Obsah situační analýzy lze vyjádřit pomocí následujících komponentů:

- a) Analýza trhu.
- b) Analýza zákazníka.
- c) Analýza konkurence.
- d) Analýza prostředí.

Analýza trhu a zákazníka

Analýza trhu znamená sbírání, rozbor a hodnocení dat o trhu, tzv. marketingový výzkum, který je základem pro určení marketingových nástrojů. Hlavní sledované faktory jsou typ, dynamika, velikost, nasycenost a vývojové trendy trhu. Ale také je důležité zjistit údaje o ziskovém a cenovém rozpětí, tržních podílech, prodeích, distribučních kanálech apod. Důležitým znakem úspěchu daného trhu musí být dostatečná poptávka po produktu. Analýza zákazníka se především zaměřuje na jeho chování. Na jeho preference, myšlení, přání, citění, kupní sílu a rozhodování mají vliv i další faktory.

Marketingový průzkum se zpravidla uskutečňuje ve čtyřech základních bodech:

- a) Definice a konkretizace cíle průzkumu (poptávka na trhu).
- b) Sběr sekundárních dat. Mezi taková data patří různé marketingové databanky, přehledy, sestavy, ročenky, statistické rozbor, časopisy, patenty, knihovny apod. Sběr primárních dat představuje metody jako telefonní i osobní

⁴ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 71-72. ISBN 80-251-0518-0.

rozhovory, dotazníky, testování výrobků - př. ochutnávky, pozorování nebo např. rozhovory s experty.

c) Rozbor nasbíraných dat.

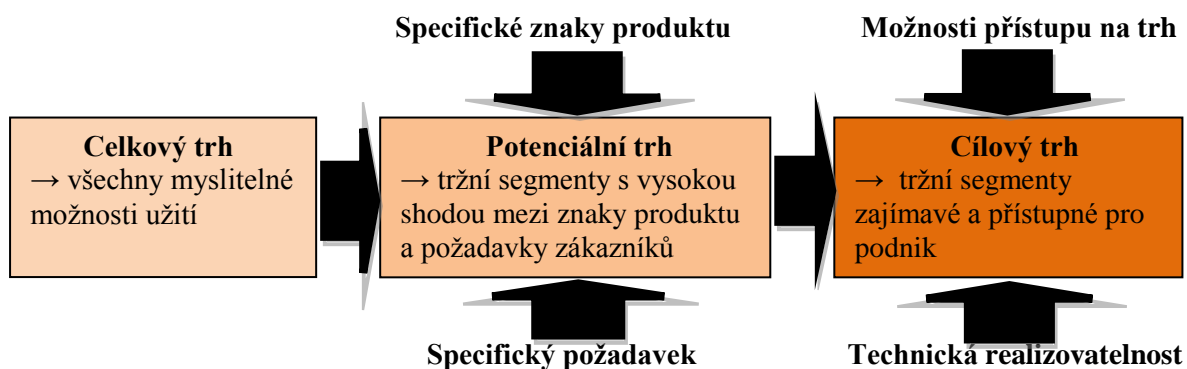
d) Interpretace nashromážděných dat a výsledná zpráva.

Pokud trh, na který je firma zaměřena, má dostatečný růstový potenciál, není přesycen a existuje neuspokojená poptávka, musí si vytyčit cílový trh a definovat tržní segmenty. Podle velikosti podniku, hloubky a šířky výrobní řady se vybere počet a velikost tržních segmentů.

Aby volba byla správná, daný segment musí splňovat následující charakteristiky:

- Jednotlivé segmenty jsou mezi sebou rozdílné, tzn. každý segment je určený pro jiné zákazníky. Naopak uvnitř segmentu jsou zákaznické preference stejné.
- Segment má užitek z produktu (služby) a je svolný za něj zaplatit.
- Velké firmy se zaměřují na velké segmenty, malé firmy na menší. Zvolená velikost segmentu musí být pro podnik výnosná.
- Potenciální zákazník má přístup k danému produktu.
- Měřitelnost: schopnost odhadu potenciálního obrátu.

Udo Wupperfeld ve své knize Podnikatelský plán pro úspěšný start popisuje cestu od celkového trhu k cílovému následovně:



Obr. 3: Od celkového trhu k cílovému

Zdroj: WUPPERFELD, U., Podnikatelský plán pro úspěšný start, s. 64.

Segmentaci trhu lze provádět podle různých kritérií, např.⁵:

- hledisko geografické (země, regiony, města, ...),
- hledisko demografické (věk, příjmové kategorie, pohlaví, vzdělání, ...),
- hledisko sociologické (životní styl, společenské skupiny, ...),
- hledisko behaviorální (zákaznické chování, rozhodování, ...).

Nebo také z hlediska⁶:

- chování zákazníků (ochota nakupovat, motivace nákupu, názor na nakupování),
- věrnosti.

Analýzu a průzkum trhu může firma provádět samostatně nebo si najmout externí agenturu. V rozhodování se musí zohlednit faktory typu náklady, zdroje, čas a zkušenosti.

Analýza konkurence

Konkurence ovlivňuje podíl firmy na trhu. Je nutné počítat s konkurencí skutečnou, ale i potenciální. Do soutěže v rámci segmentů a trhů jsou zapojeni firmy s homogenními i doplňujícími výrobky a službami. Je nevyhnutelné zmapování konkurence, která dodává na trh jak substituty, stejné nebo podobné výrobky tak i komplementy. O konkurentech se sbírají informace typu jejich cenové, distribuční, prodejní, marketingové strategie, hlavní dodavatelé a odběratelé, služby poskytované zákazníkům, postavení na trhu a oblíbenost, silné a slabé stránky, ale také i například chování k zaměstnancům a používaná personální politika. Snahou je předpovědět možnou reakci na vstup nových konkurentů na trh.

Analýza prostředí

Zvenčí působí na firmu různé vlivy. Mezi nejvýznamnější patří vlivy: politické (regulace, legislativa, ...), ekonomické (vývoj úrokových sazeb, směnný kurs, míra inflace, ...), sociální a kulturní (náboženství, životní styl, ...), demografické (migrace, růst

⁵ FORET, M. *Marketing pro začínající podnikatele*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 77-78. ISBN 978-80-251-1942-6.

⁶ Pozn. č. 4, s. 37.

populace, ...) technologické (vysoký růst inovací, dostupností, zlepšování, ...) a přírodní (klima, geografické podmínky). Tyto faktory v podstatě společnost nemůže ovlivnit, ale je důležité sledovat jejich vývojové trendy a výsledky využít k vlastnímu prospěchu.

Analýzu makroprostředí doplňuje také rozbor mikroprostředí. Do mikrookolí patří podnik a jeho zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zprostředkovatelé, veřejnost a konkurenti. Toto okolí na podnik působí, ale oproti makrookolí, může provádět různé změny a eliminovat negativní vlivy. Např. v případě nespokojenosti s úrovní dodavatelů, lze je kdykoliv nahradit jinými, pokud ovšem existuje na trhu dostatečná nabídka. V tomto případě musí podnik zohlednit veškeré dopady, které se změnou souvisí. Např. kvalita surovin, dohodnuté ceny nebo pružnost dodávek apod. Při analýze veřejnosti⁷ se zpravidla zaměřuje na hromadné sdělovací prostředky (televize, rozhlas, tisk, internet), charitativní organizace nebo zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv). Důležitá pozornost by měla být věnována místním obyvatelům, zejména pokud je provoz podniku z nějakého hlediska omezuje, např. smog, hluk apod.

Údaje získané z analýz prostředí se sumarizují do SWOT analýzy, která je základem každého marketingového plánu. K posouzení kvality mikroprostředí se použije S-W analýza a pro makroprostředí O-T analýza.

SWOT vyjadřuje (viz tab. 1, s. 28):

- a) S (**S**trengths) silné stránky podniku,
- b) W (**W**eaknesses) slabé stránky podniku,
- c) O (**O**pportunities) příležitosti na trhu,
- d) T (**T**hreats) hrozby na trhu.

Na základě zpracování tohoto rozboru se definují pomocí tzv. konfrontační matice⁸ a následně nalézají nové možnosti růstu a rozvoje firmy. Dále se identifikují hrozby a možné problémy, kterým je třeba za pomoci určité strategie předejít.

⁷ Pozn. č. 5, s. 42.

⁸ Konfrontační matice je druhým krokem při zpracování SWOT analýzy. V první fázi se zjišťují již zmíněné faktory. Ve druhé fázi dochází k posudku a rozboru vzájemného působení těchto vyjmenovaných faktorů.

Tab. 1: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: SWOT. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. 2011, [vid. 2011-11-13]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

Cíle

Ze situační analýzy vyplynou nejlepší příležitosti, kterých by firma měla využít. Ke každé z nich je nutné stanovit cílový trh, ke kterému je přidělen konkrétní a časově vyměřený cíl. Tato část je věnována cílům marketingovým, které vyplývají ze strategických, celopodnikových. Mezi marketingové cíle se řadí např. dosažení určité úrovně věrnosti zákazníků, postavení na trhu, tržní podíl nebo také například dostání značky do podvědomí zákazníků. Při stanovení cílů je třeba dodržet určité charakteristiky⁹:

- cíle musí vycházet z potřeb a přání zákazníka,
- musí být srozumitelné, jasné, konkrétní, dosažitelné, akceptovatelné,

⁹ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 4. vyd. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2009, s. 21. ISBN 978-80-7372-450-4.

- na sebe navazující a vzájemně sladěné,
- hierarchicky uspořádané a
- měřitelné.

Způsob, jak těchto cílů dosáhnout je nazýván strategie.

Strategie

Strategie popisuje jednotlivé kroky, jak uskutečnit určitý stav - stanovený cíl. Výběr strategie přímo závisí na konkrétním stanoveném cílu, na postavení podniku a jeho možnostech, konkurenční výhodě a na mnoha dalších faktorech. Pro uvedení příkladu mezi soutěživé strategie patří tři známé Porterovy konkurenční strategie¹⁰:

1) Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Strategie je založená na získání konkurenční výhody pomocí nejnižších nákladů produktu na trhu a tím docílit nízké ceny. To lze dosáhnout za pomoci používání nejnovějších a dokonalejších technologií, dále např. při velkém objemu výroby atd. Popisovaná strategie je reálnější pro větší firmy.

2) Diferenciace

Způsob poražení konkurence pomocí diferenciace je zaměřen na to být odlišný od ostatních, a to nejen výrobkem, ale i např. výjimečným servisem. Zákazníci si produktu považují a jsou ochotni za něho zaplatit vyšší cenu.

3) Koncentrace

Smyslem této metody je zaměření na úzký segment, v jehož rámci se firma soustředí na variantu nejnižších nákladů nebo na diferenciaci. Jako příklad lze uvést šití uniforem pro letecké společnosti.

Taktika (Marketingový mix)

Marketingové cíle jsou specifikovány z hlediska účelu v distribuci nebo v ceně, produktu či marketingových komunikacích. Jak již bylo zmíněno, cíle se dosahují za pomoci určité

¹⁰ Pozn. č. 9, s. 49-51.

strategie, která se opírá o marketingový mix zastoupený následujícími nástroji, tzv. „4P“:

- Product (výrobek).
- Price (cena).
- Place (distribuce).
- Promotion (komunikace).

Všechny čtyři nástroje jsou úzce propojené a musejí se vzájemně doplňovat. Vypracování marketingové koncepce je nutné chápat jako nástroj k přitáhnutí zákazníků.

Produktová politika

Produktem může být jakákoliv nabídka hmotné věci, myšlenky, osoby, služby nebo například i místa. Cílem firmy je, aby vybraným způsobem přiměla zákazníky preferovat tyto produkty před ostatními. Je potřebné určit tzv. hloubku a šířku výrobní řady, která bude nabízena. Výrobek má svůj životní cyklus skládající se z fází zavádění, růstu, zralosti a poklesu. V jednotlivých etapách cyklu se používají různé strategie. V každé fázi je důležité se zaměřit na obal, cenu, distribuční kanály, propagaci nebo například i doprovodné produkty neboli rozšiřující sortiment. Důležitou roli hraje i kvalita produktu, která zpravidla přiměje nejen zákazníky nakoupit znovu, ale i podávat pozitivní reference. Z hlediska užitku produktu se marketingové oddělení musí soustředit na 3 hlavní úrovně¹¹:

- základní užitek (k čemu produkt slouží, ...),
- další užité vlastnosti (design, značka, kvalita, ...),
- rozšiřující užitky (záruky, technické využití, ...).

Cenová politika

Jediný nástroj marketingového mixu, který nepřináší náklad, ale příjem, je cena. Určení její správné výše je klíčovým faktorem úspěchu na trhu. Cena je jedním z hlavních aspektů zákazníka v rozhodování o koupi. Zákazník porovnává užitek plynoucí z produktu a výdaj, který musí obětovat. Chápání užitku spotřebiteli závisí z velké části na marketingu.

¹¹ SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ, et al. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 233. ISBN 978-80-247-3339-5.

Zpravidla s dobrou značkou, odlišností a vysokou kvalitou je spojována vyšší cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Pokud na trhu existují substituty, cena musí být nižší nebo na úrovni konkurence.

Cenu lze stanovit několika způsoby:

- a) Náklady navýšené o ziskovou přírážku.
Uvedená metoda se dá použít v případě, kdy se nebere ohled na poptávku, nabídku a konkurenční ceny.
- b) Cena stanovená na základě porovnání s konkurencí. Podnik musí přizpůsobit výši nákladů tak, aby se tržní cena snižená o ziskovou přírážku rovnala nákladům.
- c) Cena stanovená na základě řádného průzkumu vnímané hodnoty produktu zákazníkem a poptávky po produktu.
- d) Cena stanovená podle marketingových cílů. Pokud podnik směřuje ke zvýšení objemu prodeje, bude cenu snižovat.

Cenu je také nutné přizpůsobit:

- a) Propagaci.
- b) Pro případ odměňování a lákání zákazníků na slevy.
- c) Cenové diskriminaci: odlišné ceny pro:
 - různé zákazníky (důchodci, studenti),
 - různé trhy (chudé a bohaté země),
 - různé doby užívání produktu (víkendy, pracovní dny),
 - různá množství nebo frekvence nákupu či kratší splatnost faktur.

Firmy zpravidla nejdříve využívají vysoké ceny na začátku životního cyklu výrobku za podpory silné propagace (strategie se nazývá sbírání smetany). V okamžiku, kdy se výrobek stává méně zajímavým, přejde se na nižší cenu, která může přilákat další zákazníky. Druhou nejužívanější metodou je tzv. penetrace. Tato strategie je vhodná v případě citlivé poptávky na cenu na velkém trhu. Stanoví se velice nízká cena za účelem dosažení masové výroby. Jedná se zpravidla o výrobky, které se nijak neliší od konkurence.

Distribuční politika

Distribuce je nástrojem, který se zabývá cestou produktu od výroby až ke konečnému spotřebiteli. Výrobek se musí dostat ve správném množství a čase na správné místo. Vybudování fungující distribuční sítě je velice náročnou záležitostí. Existují různé dohody mezi jednotlivými články distribučních kanálů, do kterých není jednoduché se zařadit. Pod pojmem distribuce není chápána jen doprava, ale i další činnosti jako skladování, propagace, pojištění zboží před poškozením atd. Distribuční kanál začíná vždy výrobcem a končí konečným spotřebitelem. Pro nepřímou distribuci jsou typické mezičlánky, které mohou tvořit velkoobchody, maloobchody nebo různí zprostředkovatelé, např. obchodní agenti. Podnik při volbě této cesty musí zohlednit své možnosti a zkušenosti, kontrolu nad zbožím, náklady a další faktory. Do přímé distribuce se řadí:

- Přímý prodej ve vlastních prodejnách.
- Prodej přes prodejní zástupce přímo spotřebitelům.
- Nabídky v rozhlasu, časopisech, televizi, po telefonu, internetu, rozesílání katalogů, prodej v automatech.

Marketingová komunikace

Cílem čtvrtého nástroje je informovat zákazníky o produktu, motivovat je ke koupi a získat místo v jejich podvědomí. Do řad komunikačního mixu se zahrnuje:

- reklama (poutače, letáky, ...),
- podpora prodeje (ochutnávky, vzorky, ...),
- osobní prodej (obchodní setkání, prodejní výstavy, ...),
- vztahy s veřejností neboli public relations (prezentace v médiích, charitativní dary, ...),
- přímý marketing (katalogy, telemarketing, ...).

Při výběru konkrétního nástroje management firmy zvažuje, jakou reakci si přeje u zákazníka vyvolat. Dalšími rozhodovacími faktory jsou velikost a charakter segmentu, konkurence, druh výrobku, finanční možnosti firmy apod.

Rozpočet

Velkou roli v rozhodovacím procesu o marketingových činnostech hraje rozpočet. Jakýkoliv marketingový cíl, který má být dosažen v určitém čase za použití dané strategie a marketingového mixu vyžaduje různou výši výdajů, kterou podnik musí zohlednit v celkovém rozpočtu společnosti.

Kontrola

Monitorování jednotlivých kroků je důležité pro zjištění, zda dosažená skutečnost je v souladu s plánem. Pokud tomu tak není, je neodvratné stanovený postup přehodnotit.

2.1.2 Prodejní plán

Vlastislav Kuba v článku Úspěšný prodej a marketing jako dominantní faktory konkurenceschopnosti podniku¹² popisuje výzkumné aktivity, které vedly k závěru, že marketing a prodej jsou úzce propojeny. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že firma, která nepoužívá aktivně marketing, vykazuje výrazně nižší prodej.

Po zpracování marketingového plánu se přechází k dalšímu kroku, kterým je vytvoření plánu prodeje. Sestavuje se zpravidla na jeden rok. Podnik si v plánu vytyčí zamýšlený obrat, objem prodeje všech produktů v naturálních i v peněžních jednotkách, distribuci, způsob podpory prodeje a toto vše porovnat se zdroji, které má k dispozici, viz schéma na obr. 4, s. 34.

¹² KUBA, V. Úspěšný prodej a marketing jako dominantní faktory konkurenceschopnosti podniku. *E + M. Ekonomie a management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, roč. 4, č. 2, s. 52-55. ISSN 1212-3609.

Plán prodeje formou bilance	
Potřeby prodeje (zamýšlený objem odbytu)	Zdroje prodeje (výroba)
Potřeby prodeje	= Zdroje prodeje

Obr. 4: Plán prodeje formou bilance

Zdroj: Plán prodeje. In: *CEED, Podniková ekonomika* [online]. 2011, [vid. 2011-11-16].

Dostupné z: http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/prodej/641plan_prodeje.htm.

Z obr. 4 vyplývá, že potřeby a zdroje se musejí pro úspěch rovnat. Není-li tomu tak, např. potřeby prodeje převyšují zdroje, firma vyrábí méně, než vyžaduje trh, tzn., nejsou využity efektivně výrobní kapacity. V takovém případě se musí zvýšit výroba nebo pracovníci firmy vymyslí jinou alternativu, aby mezera na trhu byla uspokojena. Při dodávání nedostatečného množství na trh hrozí přetažení zákazníků konkurencí a tím i možné celkové vytlačení z trhu. V opačném případě, kdy převažují zdroje nad potřebami, tzn. je vyrobeno více, než je trh schopen přijmout, firma hromadí zásoby na skladě a tím váže své peníze.

Při plánování prodeje se posuzují následující faktory¹³:

- a) konkrétní potřebné kroky od prvního styku se zákazníkem až po vyřízení objednávky,
- b) konkurenční běžné postupy při odbytu podobných výrobků,
- c) délka a typ kupního rozhodování zákazníka,
- d) typ komunikačního mixu,
- e) rozpočet na odbyt,
- f) klíčoví pracovníci, kteří se prodejem budou zabývat,
- g) časové vyjádření jednotlivých kroků.

Jak již bylo zmíněno v distribuční politice, k zákazníkovi lze výrobky dostat několika způsoby, např. přes obchodní zástupce, velkoobchody, maloobchody apod. Je důležité

¹³ Pozn. č. 11, s 64.

nové produkty s klienty seznámit pomocí např. ukázek, kdy si zainteresovaní mohou produkt vyzkoušet (ochutnat). Dalším velice důležitým faktorem je cena. Cena musí být taková, aby pokryla náklady, přinášela zisk a uspokojovala zákazníka. Pokud výrobek nepřináší další vyšší užitek než výrobky konkurenční, jeho cena by zároveň neměla převyšovat.

Produkty musí být přizpůsobeny měnícímu a vyvíjejícímu se trhu. Pro posouzení perspektivy jednotlivých výrobků je vhodné zpracovat BCG matici, která zobrazuje čtyři pozice výrobků. Analýza se zaměřuje na tržní podíl a růst trhu vyjádřený v příjmech. Každá pozice vyjadřuje, které produkty udržovat nebo budovat, ze kterých sklízet a jakých je na čase se zbavit.

2.1.3 Finanční plán

Finanční plánování zajišťuje podniku finanční zdraví a stabilitu, dále na něm přímo závisí, zda zamýšlený projekt bude ekonomicky zvladatelný.

Finanční politika zahrnuje otázky typu¹⁴:

- požadavky na majetek a jak bude vynakládáno se zdroji,
- kde se opatří dodatečný kapitál,
- jaký je optimální poměr mezi cizím a vlastním kapitálem,
- způsob a výše vyplácení dividend,
- velikost likvidního majetku apod.

Finanční plány by se měly vypracovávat v optimistické i pesimistické variantě, aby podnik byl připraven na různé alternativy vývoje. Dělí se na dlouhodobé, krátkodobé a operativní. Roční plány konkretizují ty dlouhodobé, zaměřují se především na plánování nákladů, výnosů a zisku, na plánování majetkové struktury a stupně likvidity. Zpravidla firmy

¹⁴ VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999, s. 244. ISBN 80-86119-21-1.

sestavují i operativní finanční plány, které se vztahují na měsíce nebo čtvrtletí. Dlouhodobé se sestavují na 3 až 5 let a generují výstupy:

1) *předběžné plány tržeb*

Při prognózování tržeb se vychází z tržních podmínek, z očekávaného vývoje poptávky a plánu odbytu. Při plánování se musí počítat se všemi možnostmi, nelze vycházet pouze z minulých odbytů a současných objednávek, na tržby působí různé faktory jako např. změny podílu prodeje, změny kurzů apod.

2) *plánová rozvaha*

Plánování aktiv a pasiv je důležité pro požadavky na majetek a potřeby finančních zdrojů. Rozvaha se sestavuje k určitému datu pro posouzení stavu. Při založení podniku se sestavuje tzv. rozvaha zahajovací.

3) *plánový výkaz zisku a ztráty*

Finanční oddělení dále zhotovuje plánovou výsledku, kde zohledňuje plán nákladů, výnosů a zda bude společnost schopna vytvářet zisk. Provádí se rozbor nákladů, rozdělení na náklady fixní a variabilní, do rozboru se zahrnují i daňové odpisy. Při analýze výnosů musí být firma střízlivá a brát co nejvíce informací z trhu. Tyto rozborů je lepší provádět s odkazem na čtvrtletí nebo měsíce, dlouhodobě prognózovat výnosy a tržby je riskantní.

4) *plánový peněžní tok*

Přehledy peněžních toků zajišťují hodnocení likvidity společnosti. Plánování příjmů a výdajů napomáhá i určit výši rezervy na nepředvídané potřeby.

5) *výpočty ekonomických veličin*

Každý finanční plán a rozhodnutí musí vycházet z finanční analýzy, která musí být zpracována za určitých předpokladů jako např. vyjádření v čase, daňové aspekty, čistá současná hodnota, oceňování vstupů a výstupů apod. Mezi vstupní data pro zpracování se využívají data z účetnictví (vnitropodnikového i finančního), interní informace (např. produktivita práce) nebo externí informace (ceny na trhu, inflace, ceny akcií, ...).

Po získání potřebných dat se přejde k jednotlivým výpočtům:

a) Hodnocení efektivnosti investic

Investování představuje činnosti, které se specifikují na vynaložení zdrojů se záměrem dosažení určitého užitku v příštích časových úsecích. Patří mezi ně velice relevantní rozhodnutí, která se provádí s určitým stupněm nejistoty a rizika.

Metody používané pro hodnocení (viz příloha A):

- čistá současná hodnota (dále jen ČSH) a index ziskovosti,
- vnitřní výnosové procento (dále jen VVP),
- doba návratnosti.

b) Analýzy poměrových ukazatelů

Finanční ukazatelé slouží k vyjádření finanční situace podniku (viz příloha B).

- ukazatelé rentability,
- ukazatelé aktivity,
- ukazatelé zadluženosti,
- ukazatelé likvidity.

c) Bod zvratu

Bod zvratu je bod, ve kterém se náklady rovnají výši tržeb (viz příloha C). I přes to, že firma nevyrábí, musí platit fixní náklady, při zvyšujícím se objemu výroby se postupně dostane do bodu (bodu zvratu), od kterého začne vykazovat zisk. Bod zvratu je takové množství prodeje produktů, které není ztrátové. Určení výše nákladů je prakticky přesné, problematické jsou tržby. Proto je v praxi vhodné provést menší průzkum. Např. prodejce jisté značky mléka si v maloobchodu může¹⁵:

- spočítat kolemjdoucí a zjistit, kolik z nich si produkt koupí,
- porovnat počet zákazníků s konkurencí,
- pozor na sezónní vlivy (svátky,...).

¹⁵ LAMBDEN, J., D. TARGETT. *Hospodaření malého podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, s 41. ISBN 80-7259-017-0.

d) Ekonomický zisk

Je vhodné vypočítat také tzv. ekonomický zisk. Pokud ekonomický zisk je nula, znamená to, že firma prosperuje na stejné úrovni, jako při jiné nejlepší alternativě. Ekonomický zisk se získá odečtením implicitních a explicitních nákladů od příjmů. Implicitní náklady vznikají v případě, že podnik nevyužije tu nejvýhodnější alternativu např. oportunitní mzda společníka firmy, investice vložených prostředků do jiného alternativního podnikání apod.

Firmy v rámci svých možností mohou získat různé zdroje financování, mezi nejznámější patří bankovní úvěry, dotace, vklady společníků, zisky z minulých let, leasing nebo např. v případě akciové společnosti emise akcií a obligací.

2.1.4 Technologie výroby a následná aplikace

V rámci zaměření této diplomové práce na založení inovativní sklářské firmy, jsou dále naznačeny základní technologie sklářského odvětví - bižuterní výroby. Technologie lze popsat ve vazbě na konkrétní obor. Jsou specifikovány v odborných materiálech firem, např. Svazu výrobců bižuterie, Jablonec nad Nisou.

Technologie sklářského odvětví - bižuterní výroba:¹⁶

a) výroba skla

Při výrobě skla je důležité klást důraz na kvalitu sklářských surovin, které se postupně přimíchávají a homogenizují¹⁷ se v rotačních zařízeních.

b) mačkání a tvarování skla

Při velice vysoké teplotě se sklo stává až tekutou látkou, v tomto momentě lze různě tvarovat.

c) strojní broušení

Speciální stroje současně mechanicky leští a brousí velké množství kamenů dohromady.

¹⁶ BAHNÍK, J., J. ERBAN, et al. Svaz výrobců bižuterie, Jablonec nad Nisou, *Bižuterie - základní učebnice zbožíznalství*. 1. vyd. Jablonec nad Nisou: Svaz výrobců bižuterie, 2005.

¹⁷ Homogenizace = tekutý mechanický proces, který zajišťuje stejnorodost materiálu.

d) similizace

Tato technologie je zapotřebí pro získání brilance kamenů. Podstatou je vytvoření na spodu kamene stříbrný podklad, který odrazí světlo.

e) měkké pájení

Spočívá ve spojování dvou kovových součástí při vysoké teplotě.

f) lití do silikonových kotoučů, lisování

Kameny se vmačkávají do rozehřátého kovu.

Následně se využijí aplikační technologie:

a) aplikace nažehlovacích vrstev

Kameny jsou aplikovány na samolepící a průhlednou fólii.

b) Lepení (viz příloha D)

Kameny se lepí reaktivním lepidlem.

c) fastování

Tato metoda spočívá ve fixaci kamene na několika místech kovovou krapnou do kotlíku.

Jelikož tato práce je postavena na inovativní myšlence, tato problematika bude probírána v praktické části.

2.1.5 Ochrana duševního vlastnictví (dále jen IPR¹⁸)

V současných tržních podmínkách vstup na trh s potenciálně úspěšným novým produktem představuje veliké riziko příchodu dalších substitutů. Proto je nutné nový nápad nějakou cestou před konkurencí ochránit. Inovace nemusí vždy představovat nový výrobek nebo službu, může se jednat např. o estetickou změnu, materiál produktu nebo jeho zdobení, vývoj funkcí nebo vylepšení v oblasti distribuce apod. Aby se firma pojistila od případného kopírování svého nápadu, může jej ochránit vybranou formou zpřístupnění. V případě, že vznikne z nápadu nové technické řešení, lze jej ochránit jako předmět průmyslového práva. Jestliže se jedná o tzv. předmět lidského vnímání, lze jej naopak ochránit dle autorského

¹⁸ Z anglického slova *intellectual property rights*, český překlad ochrana duševního vlastnictví.

práva. Diplomová práce se dále zabývá inovací v oblasti technického řešení, proto jsou dále uvedeny příklady ochrany průmyslového práva.

Podle průmyslového práva je možné jednak chránit technické řešení nebo konstrukci, a to formou patentu, užitého vzoru atd. Jednak lze chránit i výtvarné řešení nebo design, a to průmyslovým vzorem. Dále lze chránit i tzv. netvůrčí právo, formou ochranné známky, označení původu.

Průmyslové vzory, jejichž znaky jsou inovace a individualita, uděluje regionální úřad pro průmyslové vlastnictví. Popisují dekorativní a estetické vlastnosti produktu. Patenty,¹⁹ vydává národní patentový úřad, vyznačují nové a tvůrčí řešení technického problému. Po zápisu přihlášky žádná jiná firma nemá právo imitovat daný produkt. Průmyslový vzor i patent podpoří image firmy a tím zvýší její tržní hodnotu. Vyřízení registrace zabere 6 až 12 měsíců a poplatek za registraci průmyslového vzoru činí kolem 1 000 Kč. Ochrana trvá 5 let, tuto dobu lze prodloužit. Patent je platný až 20 let. Po uplynutí této doby patent zaniká. V průběhu celkem za jeho udržení společnost zaplatí cca 169 000 Kč, tato částka je pouze orientační, výše nákladů na ochranu nápadu je individuální. Pořizovací náklady patentové ochrany²⁰ v České republice na 10 let jsou cca 60 až 80 000 Kč. Zahrnují správní poplatky, náklady na sjednání, odměny patentovému zástupci a udržovací poplatky. V případě evropského patentu stojí desetiletá ochrana cca 1 mil. Kč. Náklady na patentovou ochranu se mezi jednotlivými zeměmi liší, proto si podnikatelé musí zjistit, zda se jim vybraná ochrana duševního vlastnictví vyplatí.

Před tím, než management firem přemýšlí o volbě ochrany svých produktů, zahrnuje do svých celopodnikových záměrů i možnost strategie ochranných známek²¹. „*Ochranná známka je označení, které dokáže odlišit výrobky nebo služby vyráběné nebo poskytované jedním podnikem od výrobků a služeb jiného podniku.*“ Patří sem slogany, loga, obrázky,

¹⁹ WIPO SVĚTOVÁ ORGANIZACE DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ. *Vynálezy pro budoucnost*. 1. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2009. s 3-4. ISBN 978-80-7282-081-8.

²⁰ ČADA, K. Přednáška: *Ochrana duševního vlastnictví*. Zápis TUL 2008.

²¹ WIPO SVĚTOVÁ ORGANIZACE DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ. *Vytvoření ochranné známky*. 1. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2008. s 3. ISBN 978-80-7282-073-3.

písmena, tvary a další charakteristiky, které odlišují produkty od ostatních. Je důležité dbát na originalitu a styl, značka se musí dobře číst a hlavně pamatovat. Při exportu je důležité hledět i na jazykové bariéry. Principem ochranné známky je identifikace produktu, ale také u některých společností představuje hlavní cenné podnikatelské aktivum. Ochranná známka se přihlašuje na úřadu průmyslového vlastnictví a platí 10 let. Zápis i každé prodloužení stojí 5 000,-Kč.

3 Metodický postup založení inovativní firmy v oblasti sklářství

Každý podnikatelský plán vyžaduje určitý metodický postup, kterým se management firmy bude řídit při uskutečňování jednotlivých kroků. Následující postup je již připraven pro konkrétní předmět podnikání nové firmy v oblasti bižuterní výroby.

1) Titulní strana a stručný přehled podnikatelského plánu

Titulní strana nevyžaduje žádný specifický postup k vypracování. Obsahuje konkrétní informace o firmě a podnikatelském plánu, které se zjistily v průběhu realizace jednotlivých kroků. Klíčová osoba, která zodpovídá dotazy ohledně plánu, je Radka Havlová. Přehled se sestavuje po skončení šetření.

2) Informace o firmě a klíčoví pracovníci

Jako právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným. Společnost prozatím povede jeden společník, proto bude založena zakladatelskou listinou. Postup při zakládání společnosti začíná u výběru živnostenského oprávnění pro předmět podnikání a jejich následné založení na Živnostenském úřadě. Způsobilost je prokázána podle živnostenského zákona č. 455/91 Sb., ve kterém se také zjistí nutné informace a podmínky pro získání živnostenského oprávnění. U inovativní firmy zatím s nejasným koncem je právní forma společnost s ručením omezeným dobré kritérium pro rozhodnutí, zápisem splacení vkladu do obchodního rejstříku ručení společníka zaniká, společnost ručí celým svým majetkem. Podmínky pro vznik a zápis společnosti do obchodního rejstříku se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Při sestavování organizačního schématu se vychází z předběžného plánu prodeje a pracovníků důležitých pro chod společnosti. Tržní úspěch se odvíjí od schopných pracovníků, jejich zkušeností a kvalifikace. Je stanoven způsob jejich odměňování za dobrou práci a tím i jejich motivace. Klíčoví pracovníci v dalších letech podnikání budou hledáni pomocí inzerátů, agentur nebo úřadu práce.

3) Cíle podnikatelského plánu

Stanovení cílů je rozděleno na dlouhodobé, střednědobé a taktické (na první rok podnikání), a to zejména v oblastech marketingu, prodeje, financí a dalšího vývoje společnosti.

4) Popis prospěchu záměru, popis konkurenční výhody, inovace

Vytyčení konkurenčních výhod, ale i objasnění nevýhod, je základem pro přežití v tržním světě. Pro jejich zjištění jsou zpracovány analýzy odvětví, konkurence a zákazníka.

5) Popis výrobku nebo služby

Hlavním produktem je tzv. kit z bižuterních komponentů pro vnitřní i vnější aplikaci na automobily. Vedlejším produktem jsou propagační výrobky a mezi poskytované služby patří aplikace a poradenství na užití. Jednou z hlavních konkurenčních výhod je originalita, proto se musí zavést ochrana průmyslového vzoru a zaregistrovat ochranná známka. Informace potřebné pro registraci lze čerpat v příručkách nebo na webových stránkách Světové organizace duševního vlastnictví. Dalším důležitým bodem řešení v oblasti IPR je souhlas k použití ochranných známek jiných firem, např. loga automobilek.

6) Popis odvětví a okolí firmy

K analýze odvětví se využil Administrativní registr ekonomických subjektů (dále jen ARES), který vede Ministerstvo financí ČR, rovněž dostupné informace na internetu, např. webové stránky Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR. Bylo zmapováno okolí nové firmy, zajištěno dostatečné množství informací o subjektech, které podnikají v příbuzném oboru. Jejich způsob obchodu, strategie, právní forma, ceny i organizační struktury, řízení i počet lidských zdrojů. Součástí analýzy jsou i české a světové trhy s automobily, zejména prodeje jednotlivých tříd (nižší, střední a luxusní třídy automobilů).

7) Marketing a prodej

Situační analýza byla provedena za pomoci dat z ARES, Ministerstvo financí ČR. Ceny byly porovnány s konkurencí, která v tomto případě sice přímo neexistuje, ale některé společnosti již přišly s podobným nápadem v oblasti posazení kamínek v interiéru a exteriéru automobilu v rámci marketingového nástroje.

8) Výroba, provozní plán

V rámci výrobního procesu bude využíván outsourcing, a to v oblasti dodávek jednotlivých komponentů. Design a montáž finálního produktu z existujících komponentů bude prováděna v rámci činností firmy. Základem budou tzv. skleněné růže od dodavatelů. Společnost se bude zabývat výrobou komponent do tvarů písmen nebo kompletace do litiny. V případě lepení kitů na automobily musí být připraveny návody na aplikace, pokud to nebude řešeno v rámci poskytovaných služeb. Více o technologii výroby a aplikace v knize Bižuterie - základní učebnice zbožíznalství²². Způsoby a možnosti aplikace i úspěchu na trhu byly konzultovány v rámci schůzek s velkými společnostmi na trhu, např. Škoda auto nebo společnosti Preciosa, SWAROVSKI.

9) Finanční plán

Náklady byly zjištěny pomocí vstupních a režijních nákladů, dodavatelských cen, mzdových představ a dalších souvisejících položek. Výnosy se odvíjejí od ceny, za kterou bude na trh produkt uveden. Celkové zhodnocení bylo vyjádřeno pomocí ekonomického zisku.

10) Analýza rizik a vliv na životní prostředí

Do analýz se zohlednila rizika typu selhání lidských zdrojů, špatného prodeje a dalších nepředvídatelných událostí. Musí se vycházet z dostupných prognóz o budoucím hospodářském vývoji nebo trendu poptávky apod. V případě vlivu na životní prostředí se musí sestavit plán pro likvidaci odpadů. Mezi nežádoucí patří olova, nikl apod. Důraz je kladen na neškodný výrobní materiál a aplikační prostředky, včetně vhodně zvolené typu lepidla. V neposlední řadě finální produkt musí splňovat příslušné zdravotní předpisy.

11) Výhledy do budoucna

Při sestavování výhledů do budoucna se management společnosti zabývá otázkami typu:

- jaký bude trend poptávky,
- bude se segment dál rozšiřovat a vyvíjet.

²² Pozn. č. 16.

Jelikož se jedná o módní věc, která se řadí mezi zbytné produkty, je nutné se především zabývat problematikou existence segmentu bohaté vrstvy obyvatelstva, která se chce odlišit.

Z webových stránek Asociace sklářského a keramického průmyslu lze vyčíst trendy sklářského průmyslu a další důležité informace, které mohou sloužit pro zhodnocení budoucího vývoje poptávky.

4 Analýza odvětví a trhů

Český sklářský průmysl je známý po celém světě. I když v posledních letech ukončila svou činnost celosvětově známá akciová společnost Jablonex Group, tento průmysl se neztrácí. Vzniklo několik nástupnických organizací, které se snaží v tradici výroby skla a bižuterie pokračovat. Jsou sdruženy s ostatními firmami, které v oboru a regionu působí jako tzv. Svaz výrobců skla a bižuterie. Vedle Svazu operuje i spousta dalších organizací, které přispívají k tomu, aby si i nadále svět spojoval naší zemi s tímto odvětvím.

4.1. Tuzemský trh

V současné době Administrativní registr ekonomických subjektů²³ vykazuje nejvíce firem zabývajících se výrobou bižuterie a příbuzenských výrobků v tradičním Jablonci nad Nisou. Z průzkumu vyplývá, že nejvíce registrovaná právní forma je společnost s ručením omezeným, celkem v České republice 287 firem, z nichž 71 operuje v již zmíněném Jablonci nad Nisou, 13 v Liberci. Tyto společnosti mají zpravidla malý počet zaměstnanců s jednoduchou organizační strukturou. Oproti tomu akciových společností je minimum, v celé republice 15. V Jablonci nad Nisou pouze dvě, jednu z nich je celosvětově známá a prosperující PRECIOSA, a.s. Dále tento průmysl zastupují i drobní podnikatelé, podnikající fyzické osoby.

Dále je nutné zmínit, že existují další firmy, které se zabývají zprostředkováním obchodu s bižuterií na tuzemském i mezinárodním trhu.

Jelikož tato práce se zabývá inovací, která by měla zavést bižuterii do automobilového průmyslu, je nutný i průzkum trhu tohoto odvětví.

V roce 2007 se Česká republika stala největším odbytištěm luxusních automobilů v celé východní Evropě. Do Čech přibyla řada nových předváděcích místností světově známých

²³ Ministerstvo financí ČR. ARES, *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2012, [vid. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

luxusních značek jako Lexus, Bentley, Ferrari, Maserati, Lamborghini, Mercedes, Audi, BMW a další. Lidé začali upřednostňovat kvalitu a trh s luxusními auty rostl.

V rámci určení cílové skupiny lze rozdělit automobily do 4 skupin:

- a) Luxusní vozy (nad hranicí běžné potřeby, ceny od 2 mil. Kč výš, nabízí vyšší úroveň vybavení, designu, komfortu, ...). Např. Lexus, Ferrari. Množství prodaných kusů za období leden až srpen roku 2011 jednotlivých luxusních značek ukazuje tab. 2.
- b) Vyšší střední vrstva vozů, např. Volkswagen Passat, Audi, Škoda Superb nebo Octavia, Renault Laguna, Ford Mondeo.
- c) Střední vozy.
- d) Levné vozy.

Tab. 2: Prodej luxusních automobilů v ČR za období 1-8/ 2011

Značka automobilu	Ks/rok
Porsche	203
Lexus	112
Jaguar	38
Ferrari	34
Bentley	18
Maserati	16
Rolls - Royce	4
Lamborghini	1

Zdroj: SDA, registrace nových OA v ČR za období 1-8 / 2011.

Počet prodaných nových aut²⁴ v České republice za rok 2011 se vyšplhal na 173 000 ks. Mezi nejprodávanější značky patří vozy z vyšší střední vrstvy, a to např. Škoda, Volkswagen, Renault.

²⁴ PECÁK, R. Nejprodávanější auta Česka: Všechny medaile veze Škoda. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=727563>.

V tomto segmentu vyšší střední třídy automobilů se za rok 2011 v České republice prodalo 27 605 kusů, viz tab. 3.

Tab. 3: Nejprodávanejší vozy vyšší střední třídy za rok 2011

Typ automobilu	Počet prodaných kusů v roce 2011
Škoda Octavia	17 698
Škoda Superb	4 661
Volkswagen Passat	2 493
Ford Mondeo	1 813
Renault Laguna	488
Audi A4	452

Zdroj: Trh v ČR - 2011: střední třída. In: ifaster.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/trh-v-cr-2011-stredni-trida/>.

Ze statistik vyplývá, že vozy vyšší střední třídy jsou oblíbené zejména mezi podnikateli a manažery. Jako zdroj financování se nejvíce uplatňuje leasing, v případě luxusních aut převládají okamžité platby.

Jelikož tato práce je zaměřena na zkrášlení automobilů, předpokládá se, že odlišit se budou chtít ve větších případech ženy. Ministerstvo dopravy²⁵ zveřejnilo, že k roku 2007 se na českém území registrovalo 2 736 273 řidiček a 4 606 373 řidičů. Autosalony byly doposud zpravidla zaměřeny na muže, i když ze statistik plyne, že jednu třetinu nákupů nových automobilů zajišťují ženy.

V roce 2011 probíhalo šetření s názvem internetové auto roku 2011 a nejvíce hlasů²⁶ v anketě auto roku pro ženy získal Volkswagen Touareg. Tohoto prototypu se na českém trhu v roce 2011 prodalo 492 kusů.

²⁵ Ministerstvo dopravy ČR. *Statistiky činnosti na úseku agend řidičů* [online]. 2012, [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Ridicke_pukazy/Statistiky/st-agend-ridicu.htm.

²⁶ Výsledky ankety internetové auto roku 2011. In: Direct blog [online]. 2011, [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://blog.direct.cz/vysledky-ankety-internetove-auto-roku/>.

4.2 Zahraniční trh

V roce 2011 se světové prodeje aut vyšplhaly na 75 mil. ks. Nejvíce poptávané značky se od českého trhu liší. Z tab. 4. plyne, že se jedná o vozy nižší třídy.

Tab. 4: Nejprodávanější značky automobilů ve světě za rok 2011

Typ automobilu	Počet prodaných ks za rok 2011
Toyota Corolla	1 020 000
Hyundai Elantra	1 010 000
Wuling Sunshine ²⁷	943 000
Ford Focus	919 000
Kia Pride	815 337

Zdroj: MILER, P. Nejprodávanější auta světa v roce 2011. In: Auto forum.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/nejprodavanejsi-auta-sveta-v-roce-2011-hyundai-malem-kralem/>.

Luxusní značky ve světě

V předešlém roce světové prodeje luxusních značek ukazuje tab. 5 (s. 50). Poptávku²⁸ převážně táhne Asie a Latinská Amerika, Čína, Rusko, arabské země, ale překvapivě i Spojené státy. Evropa spíše stagnuje. U arabských zemí a Ruska lze toto vysvětlit růstem ceny ropy a nafty, ropné země bohatnou a kupují více kvalitní a luxusní vozy. U ostatních zemí je možné tuto skutečnost objasnit stoupající životní úrovní.

²⁷ Wuling Sunshine = malá čínská dodávka.

²⁸ BUMBA, J. *Poptávka po luxusních vozech roste. Krize nekrize* [online]. Český rozhlas, 2011, [vid. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/svetovaeconomika/_zprava/poptavka-po-luxusnich-vozech-roste-krize-nekrize--973431.

Tab. 5: Prodej luxusních automobilů ve světě za rok 2011

Značka automobilu	Ks
Porsche	118 867
Bentley	7 593
Ferrari	7 195
Maserati	6 159
Rolls - Royce	3 538
Lamborghini	1711

Zdroj: Světové prodeje luxusních aut. In: ifaster.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/>.

Automobily v segmentu vyšší střední vrstvy

Celosvětový odbyt za předcházející rok nejvíce oblíbených značek segmentu vyšší střední vrstvy se pohyboval ve výši uvedené v tab. 6.

Tab. 6: Celosvětový odbyt vozů za rok 2011

Typ	Počet prodaných kusů
Volkswagen Passat	565 000
Octavia	402 281
Superb	119 732
Audi A4	118 000

Zdroj: ŠITNER, R. a J. MARKOVIČ. Co formuje a bude formovat budoucnost Škody na trzích. Hospodářské noviny. Praha: Economia, 2012, č. 52, s. 5.

Světové prodeje luxusních aut. In: ifaster.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/>.

Největší trhy s vozy Škoda Auto jsou v Evropě (hlavně Rakousko, Švýcarsko, Francie, Finsko, Německo, Rusko), ale i v Číně, Indii a dalších zemích.

4.3 Dominantní firmy trhu

Mezi dominantní „hráče“ na trhu v oblasti ozdobnického sklářského průmyslu patří společnosti SWAROVSKI a PRECIOSA, které tvoří 80% tržní podíl. Jejich výraznou konkurenční výhodou je vlastní sklářská základna, tzn., mají vlastní výrobu skla. Zbývajících 20 % tvoří výrobci z Korei, České republiky, Číny a Indie.

SWAROVSKI

Společnost Swarovski je rakouská firma, jejíž zakladatel pocházel z Čech. Má téměř 25 000 zaměstnanců ve 40 zemích světa. Řadí se mezi přední výrobce broušeného křišťálu, komponentů a je světovým dominantem v bižuterii.

Je nutné konstatovat, že Swarovski je nepřímým konkurentem myšlenky této práce. V rámci výstavy ozdobil bižuterními kamínky celý povrch automobilu, z části i interiér (viz příloha E). Společnost Swarovski neměla v úmyslu proniknout na trhy automobilů, ale pouze prezentovat své kameny. Jedná se o typický marketingový nástroj známý i z jiných odvětví (např. dekorace bytů, šatů apod.).

PRECIOSA, a.s.

Preciosa, a.s. je světovým výrobcem²⁹ křišťálu, broušených šatonů, perel a bižuterie, kamenů a jiných komponent. Společnost sídlí v Jablonci nad Nisou a zaměstnává kolem 2500 až 3000 lidí.

Jelikož má velmi dobré postavení ve světě, stává se předmětem potenciální konkurence inovace bižuterie v automobilech.

²⁹ Preciosa [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.preciosa.com/>.

5 Založení firmy

Cíl podnikání

Cílem podnikání je založit profitující společnost, jejíž záměr bude postaven na uspokojení přání přirozené touhy žen – odlišit se. Hlavním záměrem firmy je zdobit, krášlit a vylepšovat auta, při úspěchu např. i kola a motocykly.

Cílem firmy v prvním roce je proražení na domácí trh (s vizí světových trhů), oslovení co nejvíce zákazníků cílové skupiny a silná prvotní informativní reklama. Dále v prvním roce podnikání pokrýt náklady na založení firmy a dalších výdajů se společností spojených. V dalších letech vytvoření dostatečného zisku na uspokojení všech požadavků firmy s možností jejího dalšího růstu v rámci širšího Evropského až světového trhu. Široké možnosti nabízí čínský trh, který je známý touhou odlišit se. Číňané patří mezi největší oblibence zkrášlování, odlišování se. Dalšími trhy, které překypují vysokým potenciálem, jsou Arabské země, které jsou známé oblíbeností bižuterie. Silnou stránkou firmy je možnost oslovit zahraniční trhy prostřednictvím zástupců bývalé akciové společnosti Jablonex Group, kteří dodnes nabízí bižuterii a jsou v přátelském vztahu s příslušníkem rodiny společníka firmy.

Podstata podnikání

Podstatou podnikání je uspokojování potřeb cílové skupiny za účelem dosažení zisku. Za předpokladu využití možností trhu minimalizovat rizika a zvyšovat hodnotu firmy. Snahou je obohatit estetický dojem žen i mužů z interiéru a exteriéru automobilů, a to dle přání zákazníků. Jedná se o oblast inovace designu produktů automobilového průmyslu s cílem uspokojit poptávku po individuálních a unikátních vozech, vkusným doplněním designu o módní prvky. Cílovou skupinou takového produktu lze vytipovat v ženské populaci, při předpokladu, že automobily stále více užívají i ženy. Jak řekla francouzská automobilová designérka Anne Asensiová³⁰: „*O autech rozhodují ženy.*“

³⁰ KALISTA, D. *Rozhovor Anne Asensiová*. Magazín Víkend, příloha Hospodářských novin č. 42. Praha: Economia, 2011, s. 8-14.

Název a právní forma společnosti

Jelikož by management inovativní firmy rád prorazil s nápadem i na mezinárodní trh, byl vybrán anglický název, na který je nutné podat přihlášku ochranné známky (viz příloha F).

„Trendy car components, s.r.o.“

Podle zjištěných informací z průzkumu trhu je zvolena právní forma společnost s ručením omezeným, viz příloha G. Rozhodnými kritérii jsou jednak omezené ručení společníka, dále účetní přehled o majetku a také je možné kdykoliv přibrat společníka a tím navýšit základní kapitál společnosti. Dalším plusem této formy je rozhodovací proces a přijímání usnesení. Běžná rozhodnutí jsou přijata na základě prosté většiny hlasů ve valné hromadě společníků.

Slogan

Hlavní cílovou skupinou je trh s automobily pro ženy, které kladou důraz na svou image a berou auto jako svoji „kabelku“. Kabelka není pouze prostor na přepravu drobných nutností, ale hlavně zdobí - „upoutává.“ Cílem je zvýraznit osobnost majitelky:

„Auto jako doplněk“ („Car as an accessory“)

Posláním firmy je přiblížit ryze mužský svět techniky a automobilů ženám, a to zkrášením automobilů pro ženu v co nejpříjemnějším pojetí.

Logo



Obr. 5: Logo

Zdroj: Vlastní zpracování

Předmět podnikání

Předmětem podnikání je navrhování a výroba ozdobných a krášlicích doplňků (bižuterních a skleněných) do aut a dále zkrášlování propagační předmětů (př. znaky automobilek, přívěsky na klíče).

Předmět podnikání podle Živnostenského zákona³¹:

- volná živnost číslo 47 - Zprostředkování obchodu a služeb,
- volná živnost číslo 48 - Velkoobchod a maloobchod,
- volná živnost číslo 67 - Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling,
- volná živnost číslo 41 - výroba bižuterie a ozdobných předmětů.

Problematika živnosti a podmínky pro její ohlášení jsou popsány v příloze H.

5.1 Provozní aspekty podnikání

Je důležité si upřesnit potřebné vybavení firmy (viz tab. 7, s. 55) a lidské zdroje. Kapitola 5.1 popisuje plně funkční firmu, neboli žádoucí stav, kterého chce management firmy dosáhnout v časovém rozmezí 2 až 3 let.

Podnikatelské prostory

Jelikož hlavní činností bude navrhovat design a aplikovat komponenty na automobily, nejsou zapotřebí žádné rozsáhlé výrobní budovy ani stroje. Výroba komponentů bude řešena ve spolupráci s dodavateli, se kterými majitel společnosti má zkušenost v oblasti módní bižuterie. K zajištění chodu organizace je třeba kancelář, vzorkovna komponentů, doplňků a dílna, kde se budou vzorky kompletovat, popřípadě upravovat dle požadavku odběratelů.

Sídlo společnosti je prozatím umístěno v nebytových prostorách - přístavba hlavní budovy v ulici Pražská 59, v Jablonci nad Nisou, ve které se již v současné době nachází dílna,

³¹ Živnostenský zákon. In: Business center [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha4.aspx>.

sprchy i příslušenství. Budova, kde se nalézá kancelář, prostor pro vzorkovnu doplňků a dílna, má hodnotu 3 000 000 Kč a je v majetku rodiny zakladatele společnosti. Vlastnictví přístavby bylo řešeno darovací smlouvou od rodičů v minulých letech. Vložení budovy do majetku společnosti je provedeno na základě odhadu soudního znalce.

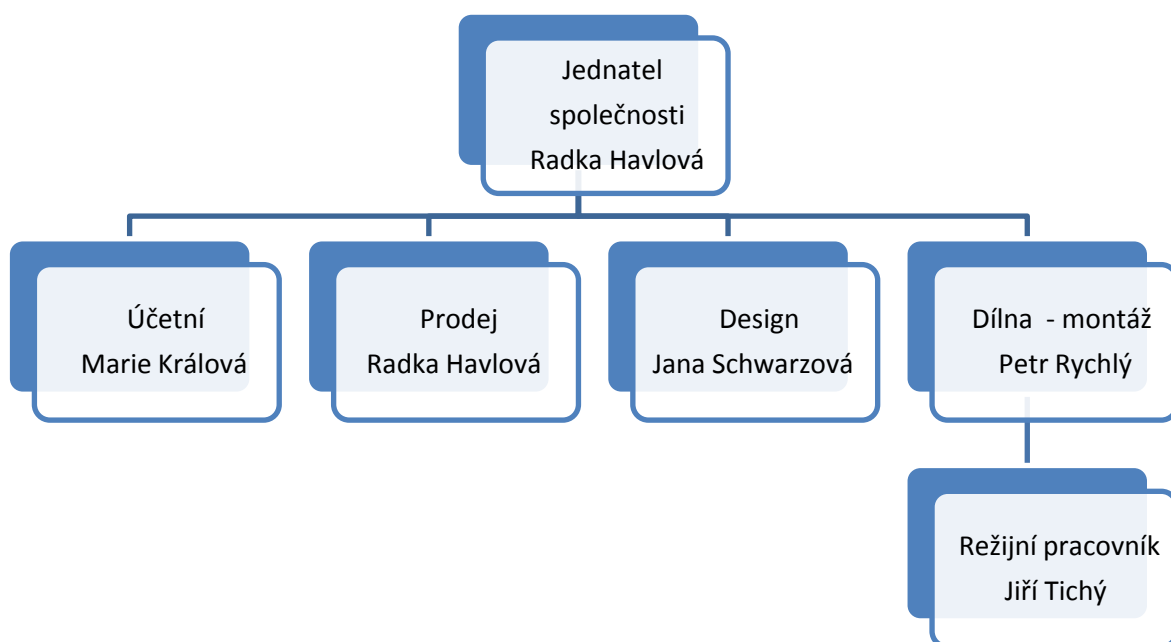
Charakter tohoto podnikání nevyžaduje žádné speciální technologie, ani speciální hospodaření s odpady a vše bude řešeno v rámci kolaudačního řízení (změna užívání stavby).

Tab. 7: Přehled potřebného vybavení firmy

<i>Vybavení firmy</i>	V Kč
Přístavba	3 000 000
Služební automobil	320 000
Počítač	15 000
Notebook	20 000
Scanner	8 000
Barevná kopírka	22 000
Software - účetní a designérské programy	20 000
Vybavení kanceláře	26 800
Kuchyňka	22 800
Telefony	3 000
Vzorkovna - vitríny, fotografie, videa	55 000
Ostatní drobný inventář	3 400
Dílna - stoly, lampy, speciální nářadí, ...	16 000
Provozní materiál	50 000
Celkem	3 582 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační schéma podniku a lidské zdroje



Obr. 6: Organizační schéma

Zdroj: Vlastní zpracování

V počátcích podnikání má každý pracovník odpovědnost nejen za svou práci, jak ukazuje obr. 6, ale současně musí být nápomocen v dalších oblastech mimo profesi. Později klíčoví pracovníci nebudou zpravidla hledáni externě, ale na základě získaných kontaktů z předešlého zaměstnání v této oblasti. Případnou alternativou hledání zaměstnanců bude úřad práce, kde je možné získat i dotace, které ze začátku, než firma začne profitovat, sníží mzdové náklady. Program se nazývá SÚPM - společensky účelná pracovní místa a pro rok 2012 je příspěvek na jednoho zaměstnance vyhrazen ve výši 8 000 Kč měsíčně po dobu 6 až 12 měsíců. Snahou je získat tuto mzdovou podporu na režijního pracovníka, designérku a na zaměstnance v dílně.

Budoucí zaměstnanci, kteří jsou již zařazeni ve schématu, mají v oblasti předmětu podnikání zkušenosti i kvalifikace. Odměňování je nastaveno ve formě měsíční mzdy a prémie v závislosti na výkonu, se zřetelem na čtvrtletní výsledek hospodaření firmy. O dalších zaměstnaneckých výhodách se bude uvažovat, až firma dosáhne kladného hospodářského výsledku.

Důraz na motivaci je především kladen v případě designérky, která získá prémii za každý úspěšný návrh.

Je nutné si předběžně vyčíslit mzdové náklady, které ukazuje následující tab. 8.

Tab. 8: Odhad měsíčních mzdových nákladů

Funkce	Jméno a příjmení	Hrubá mzda v Kč	Sociální a zdravotní pojištění v Kč	Ostatní náklady v Kč
Jednatel, prodej	Radka Havlová	30 000	10 200	1 140
Účetní (poloviční úvazek)	Marie Králová	6 000	2 040	228
Designérka	Jana Schwarzová	28 000	9 520	1 064
Pracovník na dílně	Petr Rychlý	21 600	7 344	821
Režijní pracovník	Jiří Tichý	18 000	6 120	684
CELKEM		103 600	35 224	3 937

Zdroj: Vlastní zpracování

Do ostatních nákladů na zaměstnance jsou zahrnuty dny, kdy zaměstnanci nepracují, ale mzda jim je stále vyplácena, např. dovolená, nemocenská, státní svátky... Předpokladem je, že 1 zaměstnanec má 4 týdny dovolené a cca 1 týden absence. 5 týdnů z celkových 52 za rok představují procentuální vyjádření 9,6 % z hrubých mezd, cca 0,8 % měsíčně. Také je dobré kalkulovat s třemi procenty měsíčně z hrubých mezd za příplatky přes čas.

Průměrné celkové měsíční mzdové náklady činí 142 761 Kč. Pokud by firma získala příspěvek na zřízení pracovních míst na 3 pracovníky od Úřadu práce při současných podmínkách, měsíční mzdové náklady by klesly na 118 761 Kč.

5.2 Marketingový záměr

Na základě podkladů z analýzy prostředí lze lépe vyjádřit cílovou skupinu a konkurenci. Jelikož je společnost je ve svých počátcích, analýza se zaměřuje pouze na tuzemský trh.

5.2.1 Situační analýza

Cílová skupina

Cílový segment vyplývá z analýzy trhu. Do cílové skupiny trhu automobilů s prvky bižuterie patří především dobře situované ženy, které mají rády svou originalitu a chtějí zvýraznit svou osobnost a životní styl. Zájem se zaměří především na vozy střední a vyšší třídy, které si zpravidla pořizují ženy podnikatelky, manažerky apod. Z analýzy vyplývá, že v rámci automobilového trhu se firma bude hlavně orientovat na segment vyšší střední třídy, a to na vozy Škoda Octavia, Superb, Volkswagen Passat, Audi, Ford Mondeo, Renault Laguna apod. Luxusních vozů se v České republice prodává méně, proto se management na tento segment bude orientovat jen výjimečně.

Je možné, že se v průběhu podnikání zjistí, že cílová skupina se od plánu odchyluje. Např. zákazníci budou spíše ženy s malými vozy na nákupy, které se za malé peníze budou od ostatních odlišovat nebo např. majitelé služebních vozů firem zabývající se bižuterií apod. Důležité je zdůraznit, že ani jeden výrobce či prodejce sklářských nebo bižuterních produktů nemá logo firmy ozdobené kameny.

Konkurence

Konkurence v současné době je nepřímého charakteru. Společnost Swarovski podobný návrh zrealizovala na různých výstavách, viz příloha E, ale v praxi se tato myšlenka neuskutečnila. Dalším odlišením od společnosti Swarovski je typ produktu, který bude popsán v následujícím textu.

SWOT analýza

S (Strengths) - Silné stránky podniku:

- novinka na trhu - zajímavý produkt,
- výrobová inovace,

- není nutná investiční výstavba - možné podnikání v již vlastněných nemovitostech, rychlé zahájení,
- zkušenosti v designu bižuterie a tradice v regionu,
- zkušenosti v oblasti podnikání s bižuterií (v tuzemsku i v zahraničí),
- rodinné zázemí se zkušenostmi v podnikání v oboru,
- poloha - město bižuterie, přístupnost - napojení na hlavní tahy,
- jazykové znalosti - španělština, angličtina - pobyty v zahraničí,
- jazyková výbava - export,
- lehce dostupné suroviny, komponenty,
- dostatek pracovníků vyučených a zkušených v oboru,
- osobní kontakty s potenciálními výrobci – dodavateli.

W (Weaknesses) - Slabé stránky podniku:

- nedostatek zkušeností v oblasti inovativního podnikání,
- omezená cílová skupina,
- neprozkoumaná oblast podnikání,
- nákladná a obtížná ochrana průmyslových vzorů,
- déle trvající hospodářská krize.

O (Opportunities) - Příležitosti pro podnik:

- novinka - potencionálně neuspokojená poptávka,
- možnost získání dotací v oblasti inovací,
- rostoucí zájem zákazníků odlišovat se.

T (Threats) - Hrozby pro podnik:

- ztráta kreativity,
- vysoké náklady,
- vstup potenciální nové konkurence,
- nedostatečná poptávka,
- snižování ekonomické úrovně v ČR.

Vzájemné působení jednotlivých faktorů je znázorněno v konfrontační matici, viz příloha K. Jednotlivé součtové body v tab. K1 ukazují vzájemné konfrontace mezi přednostmi a příležitostmi nebo slabinami a hrozbami či celkové vzájemné působení apod.

Před vstupem na trh je nutno položit si tyto otázky³²:

1. *Co se bude nabízet?*

Doplňky - s použitím skla a bižuterie do automobilů, propagační materiály.

2. *Jaká je poptávka na trhu?*

Existující poptávka v oboru šperků a bižuterie v módních doplňcích - rozšíření doplňků na automobily.

3. *Chce to zákazník?*

Trh má potenciál. Konkrétní úroveň poptávky je zjišťována marketingovým průzkumem.

4. *Co požaduje tržní prostředí a vstup na daný trh?*

Kreativitu a propagaci (dostupnost).

5. *Jaké budou náklady a investice pro vstup na vytipovaný tržní segment?*

Celkové náklady se odhadují na 0,5 mil. Kč. Pro vstup je nutný produkt (vzorky), reklama, minimálně část distribučních cest a zajištěný servis - aplikace.

a) 1. etapa: vytvoření produktu, vzorků

- náklady spojené se založením designérského studia (v 1. roce budou využity služby outsourcingu),
- obchodní náklady spojené s propagací a reklamou,
- investiční a režijní náklady budou minimální (vlastní objekt).

b) 2. etapa: zvýšení množství vzorků

- náklady na jejich výrobu (technologie pro kusovou výrobu).

c) 3. etapa: zahájení dodávek

6. *Jak je intenzivní konkurence?*

Přímá neexistuje, spíše reklamní nápady (Swarovski).

³² RYDVALOVÁ, P. *Seminář: Marketingový průzkum*, prezentace [online]. TUL, 2010, [vid. 2010-03-18]. Dostupné z: http://multiedu.tul.cz/index.php?content=multi_uziv&uzivatel=4.

7. *Cena? Jaká je koupěschopnost?*

Cena vychází z marketingového průzkumu, dána tržně. Koupěschopnost je závislá na prodejích automobilů.

8. *Jakou si mohu dovolit cenovou strategii?*

- a) Tržní cena daná poptávkou zákazníka.
- b) Nákladová metoda plus porovnání s podobným produktem (tuníkové úpravy, marže v příbuzenském oboru).

9. *Je možné vstoupit na tento trh bez reklamy?*

Rozhodně ne.

Jedná se o jedinečný produkt, byl proto proveden průzkum v databázi Úřadu průmyslového vlastnictví³³. Jelikož se jedná o novinku na trhu, je nezbytné zažádat o ochranu průmyslového vzoru a zapsat jej do rejstříku, viz příloha I. Ochrana zapsaného průmyslového vzoru je na 5 let ode dne podání přihlášky. Doba ochrany může být opakovaně obnovena, vždy o pět let, na celkovou dobu až 25 let. Za ochranu se platí správní poplatky³⁴, viz příloha J.

V rámci úmyslu proražení na zahraniční trhy, na řádnou ochranu duševního vlastnictví bude najat zkušený právník. Náklady se odhadují ve vysokých částkách.

5.2.2 Marketingový mix

1) *Cena*

Cena bude s největší pravděpodobností určena tržně. Neexistuje cenové srovnání a v rámci průzkumu trhu, zákazníci z cílové skupiny jsou ochotni zaplatit za originalitu vyšší cenu. V jiném případě je možné využít nákladovou metodu s pomocí srovnání s autopříslušenstvím (např. tuning) nebo komparace s módními bižuterními doplňky. Opět

³³ Úřad průmyslového vlastnictví. *Průmyslové vzory* [online]. ÚPV, 2011, [vid. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>.

³⁴ Úřad průmyslového vlastnictví. *Poplatky* [online]. ÚPV, 2011, [vid. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/poplatky.html>.

přes tržní průzkum se nalezne maximální možná cena, kterou bude zákazník ochoten zaplatit s využitím zaváděcích cen, stanoví se spodní hranice s následným zvýšením. V bižuterním průmyslu se nejvíce vyskytuje marže okolo 50 %. Vyšší marže poskytne prostor pro zvýhodnění pravidelných a věrných zákazníků.

Cenový řetězec je závislý na distribučním kanále (viz obr. 7, s. 64). K výrobním nákladům se přičte marže, následuje přírážka prodejce/automobilové společnosti/značkového autosalonu (viz vzorce 1, 2 a 3).

$$Cena = \text{výrobní náklady} + \text{marže výrobce} \quad (1)$$

$$Cena = \text{výr. náklady} + \text{marže výrobce} + \text{přirážka prodejny s příslušenstvím} \quad (2)$$

$$Cena = \text{výr. náklady} + \text{marže výr.} + \text{marže automob. spol.} + \text{marže autosalonu} \quad (3)$$

2) Produkt

Hlavním produktem³⁵ je tzv. „Kit“, skládá se z šatonových růží, které se přes speciální fólii aplikují na různé povrchy. Kity jsou:

- univerzální,
- nové kolekce
- podle přání zákazníka „na míru.“

Vedlejším produktem jsou propagační doplňky typu přívěšků na klíče, ozdobené znaky vozů, loga firem apod.

V případě úspěchu se nabízí expanze i na další produkty jako např. kity na motocykly, kola, pouzdra na mobil atd.

Služby

- logistika: balení, rozvoz (internetové obchody a objednávky),

³⁵ Návrhy a ukázky produktů budou předloženy při obhajobě diplomové práce.

- brilantní poradenské služby z centrály firmy (dodatečné informace o produktu, on-line nebo tištěný návod na aplikaci, zákaznická linka)
- aplikace (aplikace náročnějších prvků v prostorách firmy nebo přímo u prodejce automobilů),
- při prodeji přes zprostředkovatele, školení externích pracovníků.

Aplikace

Předpisy v automobilovém průmyslu jsou velice striktní (viz kap. 5.3, s. 66). Proto musí být provedena vyškolenými pracovníky v autorizovaném servisu nebo v prostorách Trendy car components, s.r.o.

Kit se skládá z šatonových růží, průhledné lepící folie, speciálního dvouvrstvého lepidla, štětce, speciální pinzety a vzoru znaku. Po rozbalení obalu se nejdříve vyjme vzor znaku vytvořený na papírové předloze s předkreslenými místy pro šatonové růže (velikosti i barvy). Na tuto předlohu se pak položí průhledná folie lepící vrstvou nahoru. Poté opatrně pinzetou se nakladou šatonové růže vrchní vrstvou směrem na folii dle vzoru, který je viditelný na spodu. Poté, co se vytvoří obrazec ze šatonů, jejich spodní vrstva se přetře speciálním lepidlem a celý obrazec se nalepí na požadované místo. Zde se nechá cca 6 hodin zaschnout. Nakonec se sejme průhledná folie. Aplikace musí být prováděna při teplotě vyšší než 5°C.

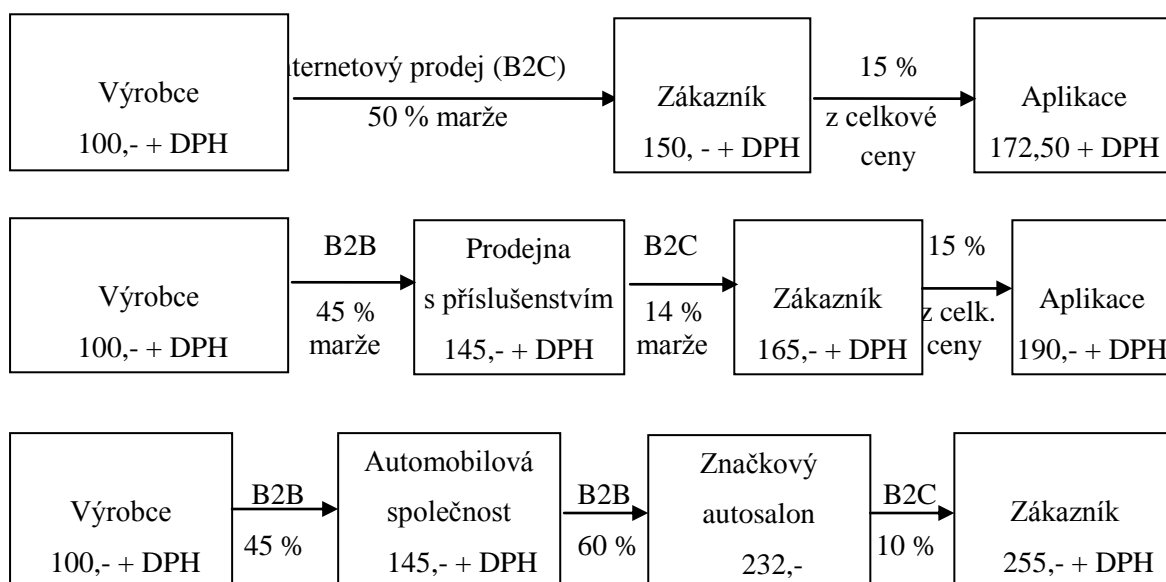
3) Distribuce

K cílovým zákazníkům se produkt dostane přes distribuční kanály. Nejdůležitějším krokem bude získat zastoupení produktů v síti automobilového průmyslu jako součást značkového vybavení. Jednotlivé distribuční kanály popisuje obr. 7 (s. 64), liší podle zaměření marketingu na další organizaci nebo na konečného zákazníka. Jedná se o tzv. business to business (dále jen B2B³⁶) nebo business to customer (dále jen B2C³⁷).

³⁶ B2B: z anglického spojení business to business. Jedná se o označení, kdy zákazníkem je firma a do obchodních vztahů nepatří konečný zákazník. Je kladen důraz na zajištění samotného obchodu a logistiky.

³⁷ B2C: z anglického spojení business to customer. Marketing je zaměřený na konečného spotřebitele. Hlavní důraz je kladen na získání zákazníka.

V prvním případě distribučního kanálu na obr. 7 si odbyt firma zajišťuje sama přes internetový obchod, který zpravidla bývá levnější o cca 10 % než prodej v maloobchodech. Pokud např. pro zjednodušení nižší výrobní náklady představují 100 Kč, výrobce získá 100% navýšení ceny (celou 50% marži). Ve druhém případě se jedná o B2B, kdy dochází ke zprostředkovanému prodeji, výrobce získá 70 % z konečné ceny jednoho výrobku a prodává s 45% marží. Naopak zprostředkovatel utrží zbývajících 30% a prodává s 14% přírážkou. Ve třetím nejvíce žádoucím případě je možné nabízet za vyšší konečnou cenu, protože se produkt stává součástí značkového vybavení. Cena za aplikaci je součástí ceny. Výrobce opět prodává s 45% marží a získává 30 % z celkového navýšení ceny prodaného výrobku. Automobilová společnost předá produkt s 60 % přírážkou do značkového autosalonu, který si přidá dalších 10 %.



Obr. 7: Distribuční kanály

Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku podnikání je možné vidět komponenty v sídle podniku či základní návrhy na internetových stránkách společnosti. Předpokládá se, že v počátku bude největší odbyt přes druhý distribuční kanál. V další fázi ve vybraných servisech a značkových autosalonech a ve třetí fázi, pokud bude podnikání úspěšné, nabízí se možnost otevření poboček v tuzemsku i v zahraničí.

4) Propagace

Cílová skupina bude oslovena především prostřednictvím webových stránek a on-line nebo tištěných katalogů. Předběžný návrh webové stránky je v příloze L, obsahuje prozatím pouze základní údaje. Na návrhu stále pracuje grafik externí firmy na zajištění kreativního vzhledu s důrazem na to, že zákazníka musí internetové stránky zaujmout.

Jsou připraveny počáteční kresby a grafiky vybraných designérských komponentů (proto nutná ochrana průmyslového vzoru), které se zasílají na e-mailové adresy s tím, aby cílová skupina dané komponenty ohodnotila a vyjádřila celkový dojem. Následně budou osloveni prodejci automobilů a též výrobci autopříslušenství.

Dalším způsobem, jak proniknout do podvědomí zákazníka, je forma reklamy, především v časopisech:

- a) Určených ženám, v České republice především časopis ELLE. (Mezi významné časopisy ve světě patří Glamour, Vogue, Cosmopolitan, Marie Claire, Style, ...)
- b) O automobilech, např. AutoDesign&Styling, Autocar, Autoforum nebo Autoexpres.
- c) Tuningové časopisy a časopisy s auto doplňky.
- d) Podnikatelské časopisy, např. Ekonom, Euro, BIZ apod.

Důležitým faktorem v rozhodování o konkrétním časopisu je cena za propagaci, např. v časopisu Vogue stojí reklama na půl strany cca 1 mil. Kč. Proto bude reklama ve světově známých sdělovacích prostředcích přímo záviset na výši generovaného zisku a finanční stabilitě společnosti.

V neposlední řadě se připravují prezentace zpracované formou videa - ukázka proměny sériového automobilu jako inspirace, které se budou předvádět především v autosalonech a prodejnách automobilů či autopříslušenství.

Prostředky do reklamy budou investovány v návaznosti na rozvoj jednotlivých distribučních kanálů a s ohledem na cenu inzerce.

5.3 Předpisy³⁸

V rámci automobilového průmyslu existují technické předpisy pro Evropu, Čínu, Austrálii, Rusko a další teritoria. V České republice řídí tyto předpisy společnost TUV NORD Czech na základě pověření Ministerstva dopravy ČR. Zpravidla, pokud se získá schválení v České republice, lze certifikát použít i na jiných územích. Záleží na jednotlivých zemích, např. národnost apod. Předpisy pro výrobce vozidel existují pro exteriér a interiér. Aplikace bižuterie na jednotlivé díly a části vozidla se řadí do autopříslušenství. Obecně lze říci, že výčnělky by neměly přesahovat 2,5 mm a nijak narušovat bezpečnost provozu.

Interiér vozidla

Interiér vozidla je z hlediska předpisů rozdělen do několika oblastí. Např. tzv. referenční oblast, tzn. oblast nárazu hlavy, která nesmí obsahovat ani nebezpečně drsný povrch ani ostré hrany, které by mohly zvětšit nebezpečí vážného poranění cestujících. Aplikace komponentů nesmí bránit řidiči ve výhledu, v rozsahu oční elipsy (180 stupňů). Jsou zakázány jakékoliv předměty, které by způsobovaly odrazy, oslnění, zrcadlení, blýskání apod. Vnitřní rádius se pohybuje v rozmezí 2,5 až 3,2 mm, což je v případě šatonových růží splněno. V oblasti airbagu se nesmí vyskytovat ostrý objekt, který by v případě jeho otevření hrozil protržením.

Exteriér vozidla

Vnější výčnělky nesmí přesahovat 2,5 mm, na nárazníku 0,5 mm pro případ sražení chodce. Např. aplikaci na přední sklo je vhodnější se vyhnout. Zadní sklo se řídí opět výhledem řidiče, který nesmí být nijak rušen.

Lze si definovat vnitřní a vnější plochy, na které je možné jednotlivé „kity“ aplikovat bez omezení. Např. řadicí páka, zadní boční okna, boční strana opěrek na hlavy, prostor kolem rádia, řadicí páky apod. Zvenku např. boční strany, kryty na disky atd.

³⁸ VOKÁL, P. a Pražák, K. *Konzultace 12. 4. 2012: předpisy v automobilovém průmyslu*. Vědecké a výzkumné centrum Škoda auto. Technický vývoj Česana, Mladá Boleslav.

Jednotná ustanovení pro homologaci vozidel z hlediska jejich vnitřního vybavení a z hlediska jejich vnějších výčnělků. TUV SUD, UVMV.

Je nezbytné, aby společnost Trendy car components nechala automobil s aplikovaným produktem prověřit a prozkoušet u firmy KTG, s.r.o., která provádí zajištění homologačních³⁹ zkoušek vozidla. KTG, s.r.o. následně vydá certifikát, který zajistí nejen způsobilost vozidla k bezpečnému provozu, ale i v případě sporů se jím lze chránit (např. při auto nehodě může řidič nařknout u soudu, že nehoda byla způsobena doplňky na autě). Cena certifikátu se pohybuje kolem několika tisíc korun.

5.3.1 Spin-off firma

Pokud inovativní firma je založena osobou, které nabyla vědomosti o daném podnikání ve znalostních organizacích⁴⁰ v rámci jejich výzkumných aktivit, vzniká tzv. spin-off firma. V takto vzniklé firmě vzniká původní znalostní organizaci majetkový podíl. Spin-off firma vzniká i v případě využití hmotného majetku jiného subjektu.

V rámci této diplomové práce bylo nutné zjistit u paní prorektorky pro vědu a výzkum na Technické univerzitě v Liberci, Ing. Jany Drašárové, Ph. D., informace o povinnosti vzniku předmětu duševního vlastnictví. Součástí výstupů předložené diplomové práce je v rámci podnikatelského záměru rovněž vznik průmyslového vzoru. Vzhledem k tomu, že v zadání diplomové práce nebylo uvedeno podání průmyslového vzoru ani reálné založení inovativní firmy, univerzita nebude uplatňovat žádné právo k výstupům, které vzniknou v rámci jejího zpracování.

5.4 Ekonomický plán

Pro založení inovativní firmy je důležité sestavení ekonomického plánu, který je v případě Trendy car components, s.r.o. rozdělen na variantu optimistickou a pesimistickou.

³⁹ Homologace = úřední souhlas, ověření vlastností produktu z hlediska přípustnosti jeho použití.

⁴⁰ Mezi znalostní organizace patří univerzity, střediska vědy a výzkumu nebo např. firmy zaměřené na technologický rozvoj.

Tab. 9: Počáteční rozvaha k prvnímu dni podnikání

AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
Stálá aktiva	3 520 000	Základní kapitál	200 000
Oběžná aktiva	50 000	Vlastní kapitál	3 000 000
		Cizí kapitál - úvěr	370 000
Σ	3 570 000	Σ	3 570 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky aktiv v tab. 9 představují potřebné vybavení firmy, které bylo popsáno v kapitole 5.1, tab. 7, s. 55. Zdroje financování jsou zohledněny v položkách pasiv. Vedle splaceného základního kapitálu společník vlastní budovu přístavby⁴¹ a zbytek aktiv je financován z úvěru na 5 let za roční sazbu 9,6 %, umořovací plán s pravidelnými ročními splátkami viz tab. 10. Pro výpočet umořovacího plánu byly použity vzorce obsažené v příloze M.

Tab. 10: Umořovací plán

Rok splácení	Roční splátka (Anuita) v Kč	Úrok v Kč	Úmor v Kč	Zbývajícím dluh v Kč
1.	96 610	35 520	61 090	308 910
2.	96 610	29 655	66 955	241 955
3.	96 610	23 228	73 382	168 573
4.	96 610	16 183	80 427	88 146
5.	96 610	8 464	88 146	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro daňové účely je důležité vypočítat roční daňové odpisy přístavby a služebního automobilu. Ostatní drobný majetek se nebude odepisovat a půjde rovnou do spotřeby. Daňové odpisování se řídí zákonem č. 586/1992., Sb., o daních z příjmů. Majetek se zařazuje do šesti odpisových skupin podle délky životnosti⁴². Služební automobil je

⁴¹ Dar byl nabyt v minulosti, do podnikání vložen později. Na dar se nevztahuje daň z příjmu, která by v případě daru na podnikatelské účely musela být zaplacená i v rámci zařazení do 1. dědické skupiny.

⁴² Zařazení majetku do odpisových skupin dle par. 30 zákona 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Příloha č. 1 tohoto zákona určuje, který majetek do jednotlivých skupin patří.

zařazen do 2. odpisové skupiny a odepisuje se 5 let, přístavba do 5. skupiny na 30 let. Pro porovnání jsou v příloze N uvedeny oba dva způsoby odpisování - rovnoměrné i zrychlené. Management firmy si metodu zvolí podle předpokládaných ročních nákladů a výnosů. V případě vyššího očekávaného zisku je vhodnější využít zrychlené metody, která zajistí vyšší náklady a tím se sníží daňový základ pro výpočet daně z příjmu, tzv. optimalizace daňového základu.

5.4.1 Optimistická varianta ekonomického plánu

V 1. roce podnikání bude firma převážně využívat služeb outsourcingu. Náklady týkající se 1. roku popisuje tab. 11, ze které je zřejmé, že se jedná především o vstupní náklady.

Tab. 11: Předpokládané náklady v 1. roce podnikání (optimistická varianta)

Druh nákladu	Kč
Základní kapitál + náklady na založení firmy (živnostenský list, ...)	225 000
Ochrana duševního vlastnictví	169 000
Vybavení kanceláře	141 000
Služební automobil - leasing ⁴³	104 457
Marketingové náklady (reklama, propagační materiály, internetové stránky, ...)	230 000
Reprezentativní vzorky	50 000
Úrok z úvěru	35 520
Silniční daň ⁴⁴	1 560
Režijní náklady kanceláře	44 000
Předpokládané náklady v 1. roce celkem	1 000 537

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴³ Služební automobil se kupuje na finanční leasing. Akontace 15 % (= 48 000 Kč), 5 leasingových splátek ve výši 56 457 Kč. Efektivní úrok 15 %, navýšení: 1,03.

⁴⁴ Služební automobil uveden do provozu k 1. lednu, objem motoru 1 600 cm³. Sazba daně dle par. 6, ods. 1, zákona ČNR č. 16/1993 Sb., o dani silniční činí 3 000 Kč. Ods. 6 téhož paragrafu snižuje sazbu daně o 48 % po 36 měsících od data první registrace, následně dalších 36 měsících snížení o 40 % a po dobu následujících 36 měsíců 25 %.

V tab. 11, s. 69 nejsou např. zahrnuty mzdové náklady, protože jak již bylo zmíněno, v 1. roce se budou využívat outsourcingové designérské služby, dodávky komponentů a v některých případech externí služby zajišťující aplikaci na povrch automobilů. Dále není zahrnut úmor úvěru, který činí 61 090 Kč.

Je nezbytné počítat s určitou částkou, která bude představovat nepředvídatelné náklady (popř. neočekávané výnosy). Společník je připraven na náhodné a hlavně nepřivětivé události v podobě rezervních prostředků, které nejsou prozatím součástí podnikového majetku. Je si vědom, že se v průběhu podnikání naskytne výdaje, které doposud nebyly přímo vyčleněny.

Na počáteční rozjezd firmy je zpracováno 7 návrhů. Pro předběžný výpočet výnosů je zvolen reprezentativní vzorek⁴⁵. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že konečný zákazník je ochotný zaplatit za tento nestandardní výrobek cca 20 000 Kč, včetně aplikace na automobil. Náklady na výrobu reprezentativního produktu představují cca 6 000 Kč, viz tab. 12. Poněvadž v prvním roce podnikání nebude společnost dostatečně známá, lze předpokládat, že prodej bude probíhat hlavně přes prodejnu s příslušenstvím. Proto je tento model plánu postaven na 2. distribučním kanálu (obr. 7, s. 64). Reprezentativní vzorek se ze začátku bude distribuovat zprostředkovateli za cca 13 000 Kč. Jelikož se výrobky budou prodávat za tržní cenu, uvedené marže na obr. 7 (s. 64) se budou lišit.

Tab. 12: Náklady na reprezentativní produkt

Druh nákladu	Kč
Designérská činnost	2 000
Výroba	2 000
Aplikace	1 500
Ostatní (dovoz, balení, ...)	500
Celkem	6 000

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁵ Reprezentativní vzorek bude opět předložen u obhajoby. Jedná se o kit, který pokrývá velkou část exteriéru automobilu.

Tržby firmy plynou z prodeje výrobků a z aplikace. Pokud zákazník nakoupí produkt přes 1. distribuční kanál, tj. internetový obchod, aplikace bude řešena přes uzavření smlouvy o dílo s externím pracovníkem. Předpokládá se, že tento příjem nebude značný, proto se do výpočtu hospodářského výsledku prvního roku nebude kalkulovat.

Následující vzorce (4), (5) a (6) ukazují výpočet ročních předpokládaných výnosů.

$$\text{Hrubá marže na 1 výrobek} = \text{prodejní cena} - \text{nákladová cena} \quad (4)$$

$$\text{Hrubá marže} = 13\,000 - 6\,000 = 7\,000 \text{ Kč} \quad (5)$$

Předpokládaný odbyt se odhaduje na 150 ks ročně.

$$\text{Roční tržby} = 150 \times 7\,000 = \mathbf{1\,050\,000 \text{ Kč}} \quad (6)$$

Po odečtení nákladů od výnosů lze zjistit hospodářský výsledek prvního roku podnikání, viz vzorec (7) a (8).

$$\text{Hospodářský výsledek (HV)} = \text{výnosy} - \text{náklady} \quad (7)$$

$$\text{HV 1.roku podnikání před zdaněním} = 1\,050\,000 - 1\,000\,537 = \mathbf{49\,463 \text{ Kč}} \quad (8)$$

Ze vzorce (8) vyplývá, že podnikání v prvním roce nebude ztrátové, což je u inovativní firmy velice optimistická varianta plánu. Čistý zisk bude ve stejné výši, daňový základ se sníží o odečitatelné položky v podobě odpisů a nenastane žádná daňová povinnost. Je nutné zdůraznit, že každý produkt má jiné náklady na pořízení a jinou výši marže z něho plynoucí. Jak již bylo uvedeno, plán počítá s průměrnými výnosy ze zvoleného reprezentativního produktu.

Ve druhém roce podnikání se stále počítá se stejným výrobním a personálním modelem. Management firmy počítá se zvýšením prodeje na základě zviditelnění firmy.

Ve třetím roce podnikání se již plánuje zvýšení odbytu natolik, že firma nabírá vlastní zaměstnance a využívá spíše insourcingu. Do předpokládaných nákladů se navíc zahrnují náklady na zřízení vzorkovny a dílny ve výši 71 000 Kč. Přístavba se musí daným prostorám přizpůsobit. Dále mzdové náklady v roční výši 118 761 Kč, a to v případě získání dotací na zřízení pracovních míst od úřadu práce. Předpokládané náklady ukazuje následující tab. 13.

Tab. 13: Předpokládané náklady ve 3. roce podnikání (optimistická varianta)

Druh nákladu	Kč
Ochrana duševního vlastnictví	169 000
Vzorkovna (vitríny, fotografie, videa)	55 000
Dílna - stoly, lampy	16 000
Speciální nářadí	30 000
Mzdové náklady	118 761
Marketingové náklady	300 000
Reprezentativní vzorky	150 000
Provozní materiál	150 000
Úrok z úvěru	23 228
Leasingová splátka na služební automobil	56 457
Silniční daň	1 560
Režijní náklady kanceláře a dílny	200 000
Ostatní náklady (přizpůsobení přístavby - dílna)	800 000
Předpokládané náklady v 1. roce celkem	2 070 006

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zkušeností trvá vyhotovit jeden návrh v průměru 5 hodin (pokud jsou k dispozici všechny potřebné položky, komponenty se budou i nadále odebírat od externích dodavatelů). Z toho vyplývá, že výrobní náklady jednoho produktu se podstatně sníží. Náklady reprezentativního vzorku nyní nezahrnují designérské služby, ani aplikaci. Lze říci, že výrobní cena je cca 4 000 Kč.

U nových kolekcí je neodvratné brát v úvahu, že designérka bude schopna vymyslet a nakreslit zhruba 1 návrh za 2 - 3 dny, z čehož vyplývá 8 návrhů měsíčně.

Plánovaný odbyt ve 3. roce podnikání je 400 ks reprezentativního vzorku. Již se předpokládá proražení do sítě automobilového průmyslu, což znamená, že marže z jednoho prodaného výrobku se bude lišit, viz tab. 14 a 15. Dále se plánuje zvýšený internetový prodej.

Tab. 14: Prodeje reprezentativního produktu jednotlivým distribučním kanálům

Distribuční kanál	Prodejní cena distribučnímu kanálu (v Kč)	Cena pro konečného zákazníka v Kč
Internetový prodej	18 000	18 000
Sít' automobilek	10 000	25 000
Prodejna s příslušenstvím	12 000	20 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15: Předpokládaná výše hrubé marže z prodaných výrobků

Distribuční kanál	Hrubá marže na 1 prodaný výrobek v Kč	Předpokládaný odbyt v Ks	Předpokládaná hrubá marže v Kč
Internetový prodej	14 000	50	700 000
Sít' automobilek	6 000	200	1 200 000
Prodejna s příslušenstvím	8 000	150	1 200 000
Celkem	X	400	3 100 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena konečného zákazníka je vyjádřena včetně aplikace.

Vzorec (9) vyjadřuje výsledek hospodaření 3. roku podnikání před zdaněním:

$$\text{Hospodářský výsledek ve 3. roce} = 3\,100\,000 - 2\,070\,006 = \mathbf{1\,029\,994\,Kč} \quad (9)$$

V případě optimistické varianty firma vykazuje vysoký zisk, zvolí se zrychlený způsob odpisování, který sníží daňový základ daně o 263 467 Kč (viz příloha N).

Z daňového základu sníženého o odečitatelné položky a zaokrouhleného na celé tisícikoruny dolů se vypočte daň z příjmu právnických osob, která pro rok 2012 činí 19 %.

Výpočet čistého zisku ukazuje vzorec (10), (11) a (12).

$$\text{Základ daně} = 1\,029\,994 - 263\,467 \doteq 766\,000 \text{ Kč} \quad (10)$$

$$\text{Daň z příjmu pro rok 2012} = 766\,000 \times 19\% = 145\,540 \text{ Kč} \quad (11)$$

$$\text{Čistý zisk} = 1\,029\,994 - 145\,540 = \mathbf{884\,454 \text{ Kč}} \quad (12)$$

5.4.2 Pesimistická varianta ekonomického plánu

Přesto, že v průzkumu byla zjištěna vyšší cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit, je vhodnější počítat s cenou nižší. Náklady a předpoklady zůstávají stejné jako v optimistické variantě, změní se strana výnosů. Předpokládaný roční odbyt je opět naplánován na 150 ks. Jednotlivé nákladové a výnosové položky jsou obsaženy v tab. 16.

Tab. 16: Nákladové a výnosové položky v 1. roce podnikání (pesimistická varianta)

Položky	Kč
Předpokládané roční náklady, viz tab. 18 (s. 55)	1 000 537
Předpokládaná cena za reprezentativní produkt (konečný zákazník)	13 000
Výrobní cena reprezentativního vzoru, viz tab. 19 (s. 56)	6 000
Předpokládaná prodejní cena zprostředkovateli 2. distr. kanálu	11 000
Hrubá marže z prodeje jednoho výrobku	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Roční tržby} = 150 \times 5\,000 = \mathbf{750\,000 \text{ Kč}} \quad (13)$$

$$\text{Hospodářský výsledek} = 750\,000 - 1\,000\,537 = \mathbf{-250\,537 \text{ Kč}} \quad (14)$$

V prvním roce podnikání inovativní firmy lze očekávat ztrátu, viz vzorec (14), společník je připraven i na tuto variantu a ztrátu bude financovat dalším vkladem do společnosti. Jelikož firma počítá s pomalejším rozjezdem, není třeba snižovat daňový základ a je zvolena varianta rovnoměrného odpisování.

V následujícím roce management firmy počítá s vyrovnaným výsledkem hospodaření. Zvýší se internetový prodej a intenzivně se pracuje na proražení do sítě automobilového průmyslu.

3. rok podnikání bude mírně ziskový. Společnost zvyšuje roční odbyt a rozšiřuje distribuční kanály. Stejně jako v optimistické variantě dochází k náboru pracovníků, přizpůsobení přístavby a ke zřízení vzorkovny. Náklady jsou vyčísleny v tab. 13 (s. 72) a činí **2 070 006 Kč**. Následující tab. 17 popisuje předpokládané výnosy. Nákladová cena činí 4 000 Kč/ks.

Tab. 17: Předpokládaný odbyt ve 3. roce podnikání (pesimistická varianta)

Distribuční kanál	Roční odbyt v ks	Prodejní cena distribučnímu kanálu (v Kč)	Konečná prodejní cena vč. aplikace (Kč)	Hrubá marže v Kč
Internetový prodej	50	12 000	12 000	400 000
Automobilová síť	200	9 000	15 000	1 000 000
Prodejna s přísl.	150	10 000	13 000	900 000
Celkem	400	X	X	2 300 000

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Hospodářský výsledek ve 3. roce} = 2\,300\,000 - 2\,070\,006 = \mathbf{229\,994\,Kč} \quad (15)$$

Kladný daňový základ lze snížit o daňovou ztrátu⁴⁶, kterou firma vykazovala v prvním roce podnikání. Tuto ztrátu lze uplatňovat 5 let od jejího vzniku. Společnost v tomto zdaňovacím období nemá povinnost odvést daň z příjmu právnických osob. Po odečtení

⁴⁶ Podle par. 34, ods. 1, zákona o daních z příjmů, lze daňovou ztrátu (nebo její část) odečíst od daňového základu v následujících 5 letech.

rovnoměrných odpisů ve výši 173 200 Kč (viz příloha N) a poměrné části ztráty z 1. roku podnikání, vznikne nulový základ daně.

5.6 Zhodnocení dosažených ekonomických výsledků

Vhodnou variantou zhodnocení dosavadního snažení je analýza ekonomického zisku. Porovná se výnosnost vložených prostředků do daného podnikání vůči ostatním dosažitelným aktivitám, kterým by se mohl investor a zakladatel inovativní firmy věnovat. Pesimistická varianta ukazuje, že pokud firma bude držet náklady na nejnižší možné úrovni, do 3 let se stane profitující. Optimistická varianta vykazuje vyšší výnosy než náklady již v prvním roce podnikání. Následující rozbor uvažuje jako druhou nejvýnosnější aktivitu nalezení zaměstnání, investice volných peněžních prostředků a pronájem budovy.

5.6.1 Ekonomický zisk - optimistická varianta

Tab. 18 vyjadřuje výši ekonomického zisku v případě optimistického ekonomického plánu.

Tab. 18: Ekonomický zisk - optimistická varianta (3. rok podnikání)

Položky	Kč
Čistý zisk	884 454
Odpisy	263 467
Úmor	-73 382
Nerozdělené prostředky	1074 539
Oportunitní mzda (30 000 x 12)	360 000
Oportunitní dividendy ⁴⁷	17 918
Oportunitní nájem z přístavby (10 000 x 12)	120 000
Oportunitní náklady celkem	497 918
Ekonomický zisk	576 621

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁷ Nákup akcií od Telefónica O2 za 200 000 Kč, tj. cca 527 ks. Dividenda za rok 2012 představuje 40 Kč za akcii. Dividendy podléhají srážkové dani, čistá dividenda na akcii činí 34 Kč.

Čistý zisk vychází z rozboru třetího roku podnikání a je snížen o úmor, který management firmy musí splácet. Pro získání ekonomického zisku se použije srovnání s možností, že si společník najde zaměstnání, ve kterém za svou činnost dostane po srážkách a zdanění 30 000 Kč měsíčně. Volné peněžní prostředky, které by nebyly použity na základní kapitál, by byly investovány do nákupu akcií TELEFÓNICA O2. Budova přístavby by se použila na zřízení kancelářských nebytových prostorů, které by se pronajímaly za měsíční částku 10 000 Kč po zdanění.

Výsledek v tab. 18 (s. 76) vyjadřuje, že obor podnikání je velice ziskový a přiláká nové konkurenty. Vstup nové konkurence by způsobil tlak na snížení cen. Pokud by tato varianta byla skutečně dosažena, firma by měla klást značný důraz na ochranu duševního vlastnictví.

5.6.2 Ekonomický zisk - pesimistická varianta

Ekonomický zisk v případě pesimistické varianty vychází až rizikově nízký, viz tab. 19. Je na managementu firmy, zda bude přesvědčen o optimistických prognózách a toto riziko podstoupí. Jelikož se jedná o inovativní firmu, lze předpokládat nelehký začátek.

Tab. 19: Ekonomický zisk - pesimistická varianta (3. rok podnikání)

Položky	Kč
Čistý zisk	229 994
Odpisy	173 200
Úmor	-73 382
Nerozdělené prostředky	329 812
Oportunitní mzda	360 000
Oportunitní dividendy	17 918
Oportunitní nájem z přístavby	120 000
Oportunitní náklady celkem	497 918
Ekonomický zisk	- 168 106

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 19 (s. 77) vyplývá, že pro společníka je ekonomicky výhodnější nepodnikat a stát se zaměstnancem. Je nezbytné zdůraznit, že tato varianta přináší spoustu rizik. Např. udržet si zaměstnání při současné hospodářské krizi je nejisté. Ceny akcií a dividend se snižují a tím přináší kapitálové ztráty. Dále je obtížné získat spolehlivé nájemníky, kteří platí pravidelně.

I přes záporný ekonomický zisk v případě pesimistické varianty se společník pokusí s inovací proniknout. Získá tím nové znalosti a vědomosti a i v případě, že firma skončí neúspěchem, bude z nabytých zkušeností těžit v dalším kariérním životě.

5.7 Plán expanze

Pokud firma začne prodávat ve zmíněných třech distribučních kanálech, stabilizuje se a začne se zaměřovat na cílenou expanzi na zahraniční trhy. Lze říci, že management firmy spíše vidí potenciál v exportu, ale je důležité, začít na domácím trhu a získat si určitou stabilitu.

3 hlavní směry expanze:

a) Teritoriální expanze

Největší tržní potenciál nabízí Čína, Rusko a Saudská Arábie. Důvodem v případě Číny je, že tamější obyvatelé mají zálibu v bižuterních komponentech, jinými slovy mají zálibu „v lesku a blyštivosti“ a jejich hlavním cílem je odlišit se. V Číně působí mnoho výrobců automobilů, a proto zde tento průmysl roste. Škoda Auto zde má gigantické zastoupení. Populace v Saudské Arábii je naopak světově proslulá tím, že chce ukázat bohatství. A Rusko se vyznačuje oběma vlastnostmi.

V těchto zemích se společnost zaměří na vozy vyšší střední třídy až luxusní. V Číně je oblíbený Volkswagen Passat a Škoda Superb, V Saudské Arábii Lexus a v Rusku především Porsche Cayenne.

b) Expanze v rámci vstupu do kategorie luxusních vozů

Nejvíce prodávanou luxusní značkou je Porsche. Stát se součástí značky by bylo pro firmu velkým přínosem. Např. propagační doplňky v obchodu Porsche Design, bižuterní komponenty přímo na exteriéru a interiéru vozu atd.

c) Expanze do dalšího distribučního kanálu - teleshopping

Nejznámější teleshoppingová stanice je nadnárodní korporace QVC, která se zaměřuje na televizní nakupování z domova. Mezi největší trhy teleshoppingu patří Velká Británie, Japonsko nebo např. Amerika. Hlavními klady teleshoppingu jsou dobrá prezentace produktu, obchodní nenáročnost, ale především minimální náklady a tím i lákavá nízká cena pro zákazníka.

Cíle

1) Strategické

Největší důraz je kladen na první možnost, tj. proniknutí na zahraniční trhy do 5 let.

2) Ekonomické

Hlavním ekonomickým cílem je narůst tržeb, který přispěje k posílení firmy a tím i zvýšení její tržní hodnoty.

3) Marketingové

Proniknutí produktu na zahraniční trhy, zviditelnění firmy a posílení její image, získání co nejvíce spokojených zákazníků.

Závěr

Díky diplomové práci se naskytla možnost navázat a detailněji rozpracovat studentskou práci „Založení fiktivního podniku“ jako přípravu komerčního projektu a založení inovativní firmy. Během analýz se skutečně prokázalo, že existuje prostor na trhu a produkt má tržní potenciál, který potvrdili i odborníci z oblasti světového obchodu, marketingu a výroby aut.

Výstupem diplomové práce je zpracovaný kompletní projekt založení firmy se všemi aspekty, tj. marketingový záměr, ekonomický plán apod. Naskytla se možnost namodelovat vznik firmy, díky níž došlo k seznámení s prostředím automobilek, k získání poznatků, vědomostí a zkušeností v oblastech marketingu, předpisů, automobilového průmyslu, administrativních problematik apod.

Dle metodiky specifikované v úvodu, nejprve byl zpracován monitoring odborné literatury k tématu podnikatelského plánu a inovačního podnikání. Na základě toho byl vypracován postup pro založení podniku s inovační myšlenkou uplatňující bižuterii v automobilovém průmyslu a s tím spojených doplňků.

Na základě vytvoření odvětvové analýzy a finančního plánu založení firmy lze konstatovat, že jak v optimistické tak pesimistické variantě bude realizován zisk. Z hlediska hodnocení efektivity podnikání vykazuje optimistická varianta ekonomický zisk, pesimistická ekonomickou ztrátu, která je ale autorkou diplomové práce akceptovatelná. Lze ji chápat jako měřítko rizika v podnikání.

Dále je nezbytné se podrobně věnovat prodejnímu, marketingovému a ekonomickému plánu v rámci expanze na zahraniční trh, což by ale přesáhlo rámec této diplomové práce.

Další nezmapovanou oblastí jsou programy na podporu podnikání financované ze státního rozpočtu České republiky a statutárních fondů Evropské Unie. Mezi hlavní podporované oblasti patří právě inovace.

Autorce se tímto nabízí možnost v praktickém životě dokázat, že obsah diplomové práce a závěry v ní obsažené jsou zpracovány na takové úrovni, která je předpokladem úspěšné realizace.

Seznam literatury

Citace

Analýza ekonomických subjektů. In: Ministerstvo financí ČR. *ARES, Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2012, [vid. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

Autoperiskop. *Prodeje nových automobilů v ČR* [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://prodeje.periskop.cz/cz/>.

BAHNÍK, J., J. ERBAN, et al. Svaz výrobců bižuterie, Jablonec nad Nisou, *Bižuterie - základní učebnice zbožíznalství*. 1. vyd. Jablonec nad Nisou: Svaz výrobců bižuterie, 2005. 230 s.

Bod zvratu. In: *Synext, synergy for your next business* [online]. 2011, [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>.

BROŽURA CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s.

BUMBA, J. *Poptávka po luxusních vozech roste. Krize nekrize* [online]. Český rozhlas, 2011, [vid. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/svetovaeconomika/_zprava/poptavka-po-luxusnich-vozech-roste-krize-nekrize--973431.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.

Google obrázky [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.google.com/search?oe=UTF-8&q=%22swarovski+cars%22&um=1&ie=UTF-8&hl=cs&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=nv1hT62qFsaDOqDBqZwI&biw=1280&bih=645&sei=n_1hT5XLN6KO4gTPnOD0Bw.

GRUNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

Jednotná ustanovení pro homologaci vozidel z hlediska jejich vnitřního vybavení a z hlediska jejich vnějších výčnělků. TUV SUD, UVMV.

KALISTA, D. *Rozhovor Anne Asensiová*. Magazín Víkend, příloha Hospodářských novin, č. 42. Praha: Economia, 2011.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 132 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOUCKÝ, J., J. BAHNÍK, et al. *Bižuterie: základní učebnice zbožíznalství*. 1. vyd. Jablonec nad Nisou: Svaz výrobců bižuterie, Jablonec nad Nisou, 2005. 230 s.

LAMBDEN, J. a D. TARGETT. *Hospodaření malého podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 126 s. ISBN 80-7259-017-0.

MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2012*. 21. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-4254-0.

MILER, P. Nejprodávanější auta světa v roce 2011. In: Auto forum.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/nejprodavanejsi-auta-sveta-v-roce-2011-hyundai-malem-kralem/>.

Ministerstvo dopravy ČR. *Statistiky činnosti na úseku agend řidičů* [online]. 2012, [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Ridicke_prukazy/Statistiky/st-agend-ridicu.htm.

Ministerstvo financí ČR. *ARES, Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2012, [vid. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

Obchodní společnosti. In: Business Info [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/#b22>.

Ohlášení živnosti. In: Business Info [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnosti-volne/zivnost-volna-po-sidlo-uzemi-cr/1001897/55908/>.

PECÁK, R. Nejprodávanější auta Česka: Všechny medaile veze Škoda. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=727563>.

Plán prodeje. In: *CEED, Podniková ekonomika* [online]. 2011, [vid. 2011-11-16]. Dostupné z: http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/prodej/641plan_prodeje.htm.

Preciosa [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.preciosa.com/>.

Prodeje luxusních aut za rok 2011 in: SDA, statistiky registrací. *Registrace nových OA v ČR za rok 1-8/2011* [online]. 2011, [vid. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/statr/2011-8.ktgOAr.CZ.html>.

Příručka pro rozvojová partnerství. In: *CIP IQUAL* [online]. 2006, [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>.

Realizace inovačních záměrů. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2009, [vid. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/management-realizace-inovacnich-zameru/1001663/52279/>.

RYDVALOVÁ, P. *Role univerzit při vzniku inovativních firem*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2011. 57 s. ISBN 978-80-87184-15-8.

RYDVALOVÁ, P. *Seminář: Marketingový průzkum, prezentace* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, [vid. 2010-03-18]. Dostupné z: http://multiedu.tul.cz/index.php?content=multi_uziv&uzivatel=4.

Společnost s ručením omezeným. In: *Obchodní zákoník (513/1991Sb.)* [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/>.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ, et al. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 4. vyd. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7372-450-4.

Světové prodeje luxusních aut. In: ifaster.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/>.

SWANN, G. M. P. *The Economics of Innovation*. 1st ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009. 301 s. ISBN 978 1 84844 027 2.

SWOT. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. 2011, [vid. 2011-11-13]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

ŠITNER, R. a J. MARKOVIČ. *Co formuje a bude formovat budoucnost Škody na trzích*. Hospodářské noviny. Praha: Economia, 2012, č. 52, s. 5.

TIDD, J., J. BESSANT, a K. PAVITT. *Managing innovation*. 3rd ed. London: John Wiley & Sons, 2005. 582 s. ISBN 978-0470-09326-9.

Trh v ČR - 2011: střední třída. In: ifaster.cz [online]. 2012, [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/trh-v-cr-2011-stredni-trida/>.

Úřad průmyslového vlastnictví: *Poplatky* [online]. ÚPV, 2011, [vid. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory/poplatky.html>.

Úřad průmyslového vlastnictví: *Průmyslové vzory* [online]. ÚPV, 2011, [vid. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/prumyslove-vzory.html>.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VOKÁL, P. a Pražák, K. *Konzultace 12. 4. 2012: předpisy v automobilovém průmyslu*. Vědecké a výzkumné centrum Škoda auto. Technický vývoj Česana, Mladá Boleslav.

Výsledky ankety internetové auto roku 2011. In: Direct blog [online]. 2011, [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://blog.direct.cz/vysledky-ankety-auto-roku/>.

WIPO SVĚTOVÁ ORGANIZACE DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ. *Vynálezy pro budoucnost*. 1. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2009. 46 s. ISBN 978-80-7282-081-8.

WIPO SVĚTOVÁ ORGANIZACE DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ. *Vypadat dobře*. 1. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2008. 28 s. ISBN 92-80-7282-074-0.

WIPO SVĚTOVÁ ORGANIZACE DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ. *Vytvoření ochranné známky*. 1. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2008. 28 s. ISBN 978-80-7282-073-3.

WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Živnostenský zákon. In: Business center [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha4.aspx>.

Bibliografie

FORET, M. *Marketing pro začínající podnikatele*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

Obchodní zákoník (513/1991Sb.), v novelistickém znění [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/>.

Občanský zákoník (40/1964 Sb.) v novelistickém znění [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obcansky-zakonik/>.

SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck , 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

Živnostenský zákon (455/1991Sb.), v novelistickém znění [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zivnostensky-zakon/>.

Seznam příloh

Příloha A Metody používané při hodnocení efektivnosti investic	88
Příloha B Analýzy poměrových ukazatelů	90
Příloha C Bod zvratu	93
Příloha D Metoda lepení	95
Příloha E SWAROVSKI - bižuterie a automobil	96
Příloha F Přihláška ochranné známky	98
Příloha G Společnost s ručením omezeným	103
Příloha H Živnost	106
Příloha H1 Jednotný registrační formulář pro právnické osoby	109
Příloha H2 Příloha pro finanční úřad a správu sociálního zabezpečení	112
Příloha I Přihláška průmyslového vzoru	115
Příloha J Správní poplatky	121
Příloha K Konfrontační matice	126
Příloha L Návrh webových stránek	128
Příloha M Vzorce pro výpočet umořovacího plánu	130
Příloha N Výpočet ročních daňových odpisů	131

Metody používané při hodnocení efektivnosti investic

Mezi nepoužívanější metody lze zahrnout:

a) čistá současná hodnota (dále jen ČSH) a index ziskovosti

ČSH zahrnuje působení faktoru času a značí rozdíl mezi současnou hodnotou příjmů z investice a současnou hodnotou výdajů na investici. Jak uvádí vzorec (A1), výpočet se provádí pro rok n . Dílčí složky vyjadřují diskontovaný peněžní tok v jednotlivých letech, od kterého se odečtou diskontované kapitálové výdaje K . Určení diskontní míry i není jednoduché, její určení závisí, zda daná společnost disponuje pouze s vlastním kapitálem, nebo i cizím. Tato míra vyjadřuje tzv. průměrné náklady na kapitál. Nákladem cizího kapitálu jsou například úroky z úvěru, mezi náklady na vlastní kapitál patří tzv. požadovaná výnosnost, např. dividendy.

$$\text{ČSH} = \frac{P_1}{(1+i)^1} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} - K = \sum_{n=1}^N P_n \times \frac{1}{(1+i)^n} - K \quad (\text{A1})$$

Hodnoty vyšší než nula signalizují přijatelnost dané investice. Index ziskovosti I_z má podobný význam, porovnává, kolikrát více firma získá na příjmech P za určitá období n z investice oproti tomu, jaké výdaje K vynaložila, viz vzorec (A2).

$$I_z = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \times \frac{1}{(1+i)^n}}{K} \quad (\text{A2})$$

Čím vyšší hodnota indexu ziskovosti, tím je projekt výnosnější. Pokud výsledek bude číslo pod 1, investice je ztrátová.

b) vnitřní výnosové procento (dále jen VVP)

VVP doplňuje ČSH. Principem je hledání takové úrokové míry, kdy ČSH je rovna nule, kdy investice pokryje náklady, jinými slovy diskontované peněžní příjmy se rovnají diskontovaným výdajům. Pokud tato úroková míra vyjde vyšší než diskontní míra i , pak

firma může po dalším zvážení uvažovat o této investici. Tato metoda se spíše používá při více alternativách, kdy podnik hledá tu nejvýhodnější.

c) doba návratnosti

Tato metoda nezohledňuje měnící se hodnotu peněz v čase ani riziko. Jak uvádí vzorec (A3) metoda je založená na sčítání zisků po zdanění Z_i a ročních odpisů z investice O_i za celou dobu životnosti investice. Zkoumá, ve kterém roce se tyto zisky rovnají vynaloženým výdajům K .

$$K = \sum_{i=1}^a (Z_i + O_i) \quad (A3)$$

Analýzy poměrových ukazatelů

Základní ukazatelé:

a) ukazatelé rentability

Rentabilita značí, jak je podnik schopný využít vložený kapitál. Vyjadřuje poměr zisku za určité období k veličině, jejíž efektivnost firma zjišťuje, viz vzorec (B1). Patří mezi ně například výpočty rentability úhrnných vložených prostředků (ROA - return of assets), vlastního kapitálu (ROE - return of equity), tržeb, nákladů apod. Výsledky se násobí stem pro vyjádření v procentech. Pokud např. vyjde rentabilita nákladů 8 %, znamená to, že každá jedna koruna nákladu přinese 8 % zisku. Zisk může být vyjádřen před i po zdanění.

$$\text{Ukazatelé rentability} = \frac{\text{druh výnosu (zisk)}}{\text{druh aktiva, tržby, ...}} \times 100 \quad (B1)$$

b) ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak dlouho je kapitál vázán ve vybraných položkách aktiv a určují se nejčastěji ve dnech. Nejčastěji se zjišťuje doba obratu zásob nebo například doba obratu pohledávek, která odpovídá na otázku, za jak dlouho jsou pohledávky průměrně hrazeny. Výpočet vyjadřují vzorce (B2) a (B3).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} \quad (B2)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}} \quad (B3)$$

c) ukazatelé zadluženosti

Mezi důležitá rozhodnutí patří i určit úroveň zadlužení, u běžných podniků se zásoby se doporučuje poměr cizího k vlastnímu kapitálu 60:40 s podmínkou, že výnosnost z celkového kapitálu je vyšší, než průměrné náklady na jeho užití. Ukazatelé zadluženosti jsou odvozeny ze vzájemných vztahů mezi jednotlivými složkami cizího, vlastního a celkového kapitálu, viz vzorec (B4, s. 91). Například ukazatel věřitelského rizika, který

vyjadřuje vzorec (B5), je důležitý pro akcionáře a věřitelé, čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je podniková zadluženost.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{složky cizího kapitálu}}{\text{složky vlast. kapitálu (popř. úhrnný vložený kapitál)}} \times 100 \quad (B4)$$

$$\text{Uk. věřit. rizika} = \frac{\text{celk. závazky} + \text{leas. splátky (ost. platby, pravid. závazky)}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \quad (B5)$$

d) ukazatelé likvidity

Tyto výpočty ukazují, jak se společnost schopna dostávat svým závazkům. Vypočítává se likvidita tří stupňů, likvidita okamžitá (prvního stupně), pohotová (druhého stupně) a běžná (třetího stupně), viz vzorce (B6), (B7) a (B8). Pokud je např. okamžitá likvidita 0,3 tzn., společnost je schopná okamžitě splatit 30 % svých krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (B6)$$

U zdravého podniku by se její hodnota měla pohybovat mezi 0,2 - 0,5, tzn. 20 - 50%.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky} + \text{krátk. pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (B7)$$

Tato likvidita je doporučena stoprocentní.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (B8)$$

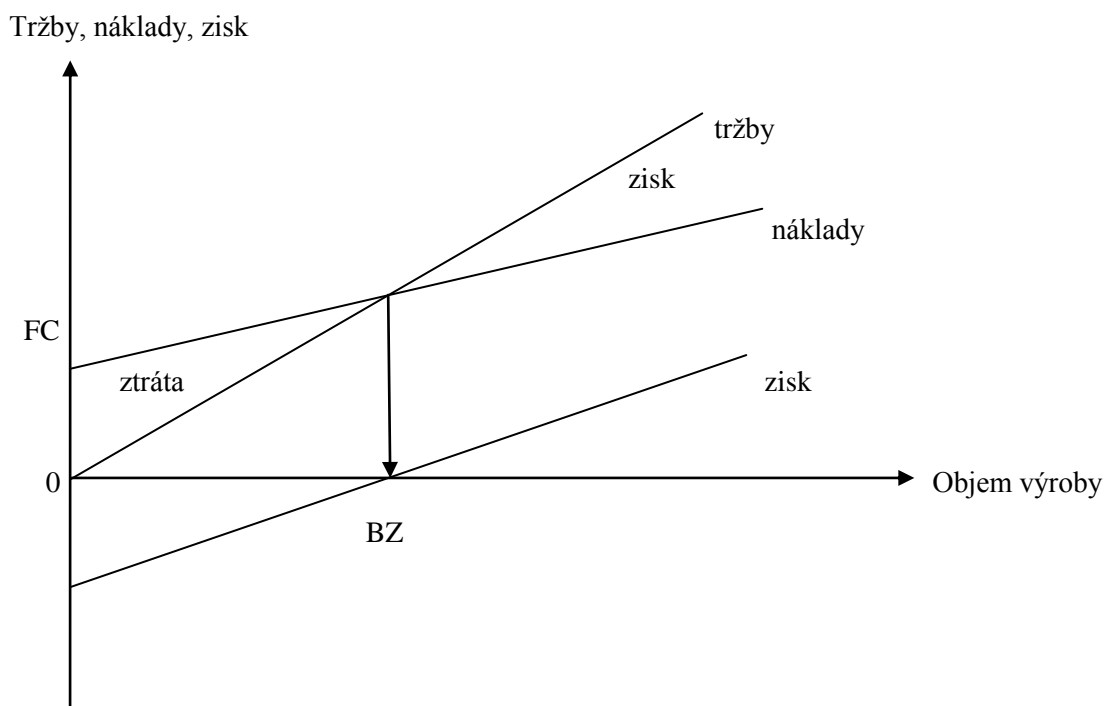
Hodnota běžné likvidity by měla být mezi 2 - 2,5.

V souvislosti s touto problematikou je důležité zmínit soustavu ukazatelů Du Pont, která postihuje vazby hlavních poměrových ukazatelů. Vyjadřuje tři páky pro zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu a to:

- zvyšování marže na základě snižování nákladů,
- obrat aktiv a tím zvyšování tržeb, které připadnou na jednu korunu aktiv,
- a tzv. finanční páku, která vyjadřuje optimální poměr cizího a vlastního kapitálu.

Bod zvratu

Analýza bodu zvratu slouží k zjištění minimální ceny produkce, maximální výše nákladů nebo množství vyráběné produkce, které dělí výsledky hospodaření na zisk nebo ztrátu. Principem analýzy je zjištění množství produkce, při které se pokryjí náklady, a to variabilní i fixní. Variabilní náklady se přímo váží k množství produkce, oproti fixním, které jsou spojené s chodem společnosti. Mezi fixní náklady patří např. mzdy administrativních pracovníků, nájemné administrativních budov apod. Obr. C1 znázorňuje bod, ve kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Tento bod značí množství vyráběné produkce, které pokryje veškeré náklady, viz vzorec (C1). Od tohoto bodu společnost začíná dosahovat zisku a naopak pod ním vykazuje ztrátu.



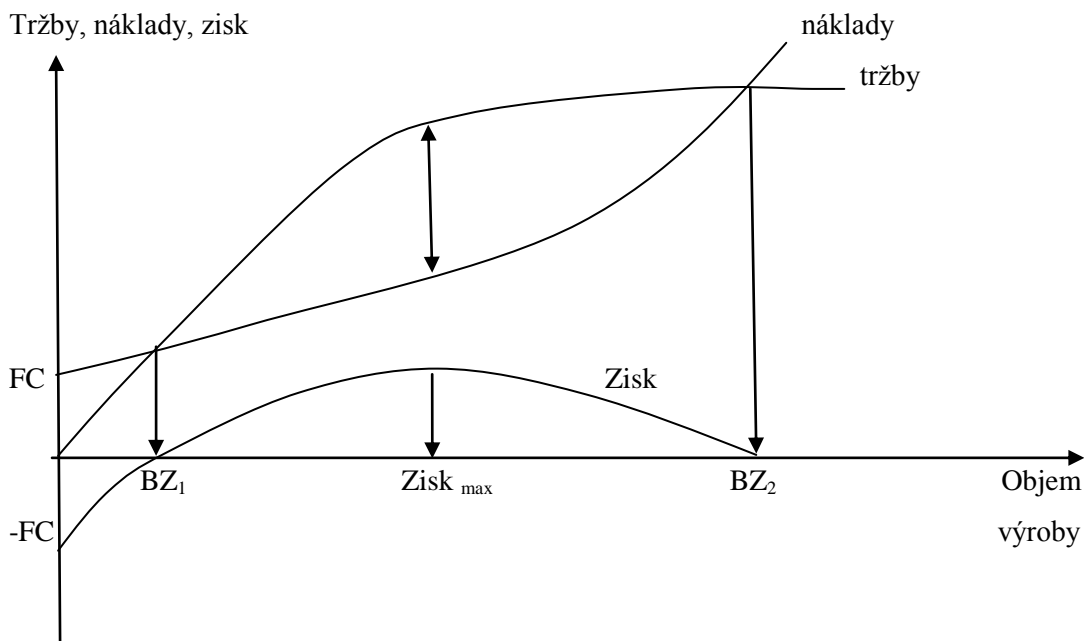
Obr. C1 Analýza bodu zvratu v krátkém období

Zdroj: SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomika, s. 44.

$$\text{Bod zvratu(množství produkce)} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena produktu} - \text{variabilní náklady na výrobek}} \quad (C1)$$

Rozdíl mezi cenou produkce a variabilními náklady na jednotku se nazývá krycí příspěvek na fixní náklady a zisk. Je zřejmé, že v bodě zvratu krycí příspěvek uhradí celé fixní náklady. Pro dosažení zisku musí být vyšší. Toto lze docílit zvýšením množství produkce nebo snižováním nákladů. Další možností je zvýšení ceny, která nemůže převýšit cenu konkurence. Tato varianta je možná pouze u inovací nebo určité diferenciace od ostatních podniků na trhu.

Je důležité, aby si management firmy uvědomil, že pokud výsledky hospodaření v krátkém období představují ztrátu vyšší, než jsou fixní náklady, je lepší výrobu ukončit. Pokud by tomu bylo naopak a výroba alespoň z části pokrývá fixní náklady, eliminace záporného výsledku představuje pokračování v činnosti.



Obr. C2 Bod zvratu a analýza maximálního zisku

Zdroj: SYNEK, M. a kol., Manažerská ekonomika, s. 144.

Jak ukazuje obr. C2, v praxi křivka tržeb a nákladů nepředstavuje lineární tvar. S růstem množství odbytu, cena výrobku zpravidla klesá a s růstem výroby se křivka nákladů vyvíjí nepravidelně. Bod zvratu č. 1, který je na obr. C2 označený jako BZ_1 , představuje množství výroby, od kterého firma přestává být ztrátová a začíná vykazovat zisk. Naopak bod BZ_2 zobrazuje příliš velkou produkci výrobků a hospodaření se stává opět ztrátové.

Příloha D

Metoda lepení

Jednotlivé kameny se do lůžka upevňují pomocí lepidla. Používají se lepidla reaktivní, nikdy vysychavá. Reaktivní lepidla nesmí mít vysokou objemovou kontrakci při tuhnutí, kdyby tomu bylo naopak docházelo by k silnému pnutí ve spoji a tím k jeho narušení. Další důležitým kritériem vhodnosti lepidla je jeho obsah. Nesmí obsahovat agresivní složky, které by mohly zapříčinit v chemické reakci narušení povrchu lůžka. Lepidlo nesmí ovlivnit vzhled kamenu.

Postup při lepení:

- 1) Nános správného množství lepidla do lůžka.
- 2) Přitlačení kamenu.

V současné době se používají lepidla jednosložková a dvousložková, při jejichž použití jsou spoje téměř neoddělitelné.

SWAROVSKI - bižuterie a automobil



Obr. E1: SWAROVSKI automobil 1

Zdroj: Google obrázky [online]. [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.google.com/search?oe=UTF-8&q=%22swarovski+cars%22&um=1&ie=UTF-8&hl=cs&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=nv1hT62qFsaDOqDBqZwI&biw=1280&bih=645&sei=n_1hT5XLN6KO4gTPnOD0Bw.



Obr. E2: SWAROVSKI automobil 2

Zdroj: Google obrázky [online]. [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.google.com/search?oe=UTF-8&q=%22swarovski+cars%22&um=1&ie=UTF-8&hl=cs&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=nv1hT62qFsaDOqDBqZwI&biw=1280&bih=645&sei=n_1hT5XLN6KO4gTPnOD0Bw.



Obr. E3: SWAROVSKI interiér

Zdroj: Google obrázky [online]. [vid. 2012-03-15]. Dostupné z:
http://www.google.com/search?oe=UTF-8&q=%22swarovski+cars%22&um=1&ie=UTF-8&hl=cs&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=nv1hT62qFsaDOqDBqZwI&biw=1280&bih=645&sei=n_1hT5XLN6KO4gTPnOD0Bw.

Příloha F

Přihláška ochranné známky

Společnost s ručením omezeným⁴⁸

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost s prvky osobní společnosti. Je povinna vytvářet základní kapitál. Společnost může být založena minimálně jednou osobou, maximální počet společníků je omezen na 50. Pokud společnost založí jedna osoba, pak takováto společnost nemůže být založena jinou jednoosobní společností s ručením omezeným a jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří těchto společností.

Název společnosti musí obsahovat označení právní formy:

- společnost s ručením omezeným,
- nebo zkratku s. r. o.,
- nebo spol. s r. o.

Rozsah práv a povinností společníků je nerovný, řídí se majetkovou účastí společníků ve společnosti.

Založení společnosti⁴⁹

Společnost je založena v okamžiku sepsání společenské smlouvy formou notářského zápisu. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán nejpozději do 90 dnů od založení společnosti. Základní kapitál musí být splacen ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti.

Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno:

- a) 30 % peněžitého vkladu,
- b) případné emisní ážio,
- c) celkem na peněžitých i nepeněžitých vkladech 100 tis. Kč.

⁴⁸ Společnost s ručením omezeným. In: Obchodní zákoník (513/1991Sb.) [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/>.

⁴⁹ Obchodní společnosti. In: Business Info [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/#b22>.

V případě jedné osoby je společnost založena sepsáním zakladatelské listiny formou notářského zápisu a základní kapitál musí být splacen v plné výši do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Rejstříkovými soudy jsou Krajské soudy, pro Prahu a Středočeský kraj Městský soud v Praze. O povolení zápisu společnosti do OR potom rozhoduje příslušný soud podle sídla společnosti.

Vznik společnosti

Společnost vznikne zápisem do obchodního rejstříku. Společnost nabývá právní subjektivity až po jejím vzniku.

Základní kapitál

- povinný, min. 200 000 Kč,
- je tvořen peněžitými či nepeněžitými vklady společníků (vklad min. 20 000 Kč),
- nepeněžitá vklady musí být oceněny soudním znalcem (např. auto, nemovitost, akcie),
- zapisuje se do Obchodního rejstříku.

Ručení

Společníci ručí solidárně za závazky společnosti, dokud není zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku, a to do výše souhrnů nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Firma ručí celým svým majetkem za porušení svých závazků.

Orgány společnosti

1) Valná hromada

- nejvyšší orgán,
- koná se min. jedenkrát ročně,
- schvaluje např. účetní závěrky, rozdělení zisku, stanovy, jmenování či odvolání jednatelů a podobně,
- v případě jednoho společníka se při rozdělování zisku či schválení účetní závěrky valná hromada nesvolává, stačí rozhodnutí jediného společníka.

2) Statutární orgán

- tvořen jednatelem či jednatelem, kteří jednají jménem společnosti vůči 3. osobám,
- jednatelé jsou vybráni z řad společníků Valnou hromadou, nestanoví-li společenská smlouva jinak,
- jednatelé jsou zapsáni v obchodním rejstříku.

3) Dozorčí rada

- nepovinný orgán, zřizuje se, stanoví-li společenská smlouva,
- alespoň 3 členové (voleni Valnou hromadou),
- dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává účetní závěrku a předkládá zprávy Valné hromadě.

Společenská smlouva či zakladatelská listina musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- a) firmu (obchodní jméno) a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání,
- d) výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- e) jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- f) určení správce vkladu,
- g) jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník (př. rezervní fond),
- h) jména a bydliště jednatelů a způsob, jakým jednají.

Příloha H

Živnost⁵⁰

Druhy živnosti:

- a) ohlašovací,
 - řemeslné,
 - vázané,
 - volné,
- b) koncesované.

Definice živnosti

Živností ve smyslu živnostenského zákona je soustavná činnost provozovaná samostatně (sám podnikatel nebo za pomoci nějakých osob), vlastním jménem (obchodní jméno FO = jméno a příjmení + dodatek; obchodní jméno PO - název, pod kterým je zapsána v obchodním i živnostenském rejstříku), na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Živnosti volné

Živnosti volné patří mezi živnosti ohlašovací. Pro ohlašovací živnosti je charakteristické, že živnostenské oprávnění vzniká okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu) a to, při splnění zákonných podmínek.

U volných živností není žádná zvláštní podmínka (tj. odborná způsobilost) nijak předepsána. Pro tyto živnosti musí být splněny pouze všeobecné podmínky. Průkazem živnostenského oprávnění u ohlašovacích živností je živnostenský list.

Všeobecné podmínky (u právnické osoby všeobecné podmínky musí splňovat odpovědný zástupce)

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost.

⁵⁰ Živnost. In: Živnostenský zákon (455/1991Sb.), v novelistickém znění [online]. Sbírka zákonů, 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zivnostensky-zakon/>.

Živnostenské oprávnění vzniká:

- a) právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku,
- b) fyzickým osobám - u ohlašovací živnosti dnem ohlášení.

Ohlášení živnosti⁵¹

Ohlášení se podá u obecního živnostenského úřadu (v rámci měst a obcí), neboli u centrálního registračního místa (CRM). Ohlášení lze podat úřadu osobně, poštou nebo elektronicky. Při elektronickém podání je podstatné přidat zaručený elektronický podpis. V případě osobního podání lze využít kontaktního místa veřejné správy - Czech Point.

Na úřadě se musí zaplatit poplatek a doložit plnění již zmíněných všeobecných podmínek pro udělení živnosti.

Jelikož se s podnikáním začíná, je nutné vyplnit jednotný registrační formulář pro právnické osoby, viz příloha H1. Jeho pomocí je možné společnost zaregistrovat i na finanční úřad, úřad práce a pojišťovny.

Jednotný registrační formulář umožní:

- ohlásit živnost,
- registrovat se na daň z příjmu právnických osob,
- registrovat se na sociální pojištění (Okresní správa sociálního zabezpečení viz příloha H2) a v případě zaměstnanců i na zdravotní pojištění,
- registrace na silniční daň,
- registrovat se na plátce DPH (v případě registrování na plátce DPH je důležité vyplnit i přílohu pro registraci plátce DPH, viz příloha H2),
- daň z nemovitostí.

⁵¹ Ohlášení živnosti. In: Business Info [online]. 2012, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnosti-volne/zivnost-volna-po-sidlo-uzemi-cr/>.

V ohlášení je nutné uvést následující údaje

- obchodní firma (název), sídlo společnosti, údaje o podnikateli,
- identifikační údaje osoby nebo osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členy,
- údaje o tom, zda služební, pracovněprávní nebo jiné vztahy a poměry členů statutárního orgánu nevylučují nebo neomezuji jejich činnost,
- údaje týkající se odpovědného zástupce,
- identifikační číslo (IČ), pokud bylo přiděleno,
- předmět podnikání + uvedení oborů činností,
- provoznu/y, kde bude zahájeno provozování živnosti,
- datum zahájení provozování živnosti,
- v případě provozování živnosti na dobu určitou, datum ukončení provozování živnosti,
- je-li vznik živnostenského oprávnění pozdější než den ohlášení, pak se musí uvést datum vzniku,
- případně údaje o organizační složce podniku.

Doklady při ohlášení

- ohlášení živnosti (předem vyplněné),
- výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce (nesmí být starší více jak 3 měsíce),
- doklad o založení právnické osoby - společenská smlouva/zakladatelská listina
- doklad o zřízení právnické osoby - výpis z obchodního rejstříku (nesmí být starší víc než 3 měsíce),
- doklad prokazující právo pro užívání prostor, kde má právnická osoba sídlo,
- doklad o zaplacení správního poplatku.

Poplatky

Při vstupu do živnostenského podnikání je nutno zaplatit správní poplatek 1 000 Kč. Při dalším ohlášení jedné či více živností se platí poplatek 500 Kč. Poplatek lze uhradit v hotovosti na živnostenském úřadě nebo poštovní poukázkou či bankovním převodem. V případě osobního podání u Czech Pointu je nutné navíc zaplatit 50 Kč. Za výpis z rejstříku trestu se platí poplatek ve výši 50 Kč.

Příloha H1

Jednotný registrační formulář pro právnické osoby

Příloha H2

Příloha pro finanční úřad a správu sociálního zabezpečení

Příloha I

Příhláška průmyslového vzoru

Příloha J

1) SPRÁVNÍ POPLATKY

ZÁKON č. 634/2004 Sb. o správních poplatcích

Příloha: Sazebník správních poplatků

(poplatky se hradí na účet 3711-21526001/0710)

Variabilní symboly a číslování přihlášek průmyslových vzorů:

Číslo přihlášky je označeno: **PVZ**, čtyřmístným rokem podání, pomlčkou a pořadovým číslem.

Např.: PVZ 2000-35894, 2008-37337. Variabilní symbol (VS) se skládá z číslice **7** + **ročník (čtyři místa) + pořadové číslo přihlášky**.

Např. pro PVZ 2000-35894 je VS: 7200035894, pro PVZ 2008-37337 je VS: 7200837337.

V případě, kdy je placeno za nově podanou přihlášku a není plátcí známo její číslo, lze uhradit poplatek pouze na první číslo variabilního symbolu, tj. **7**. V tomto případě musí být název účtu plátce shodný s názvem/jménem přihlašovatele nebo zástupce, aby bylo možné platbu identifikovat.

Variabilní symbol pro obnovu doby ochrany průmyslového vzoru: Variabilní symbol je složen z číslice **7** + **číslo zápisu průmyslového vzoru**. Např. pro číslo zápisu 30359 je VS: 730359.

Položka 126

Vydání stejnopisu, opisu, výpisu z rejstříku, spisů, úředních listin a záznamů za každou i započatou stránku	100 Kč
Za každou i započatou stránku, je-li pořizována na kopírovacím stroji nebo na tiskárně počítače	15 Kč

Poznámka

Každou započatou stránkou se pro účely tohoto zákona rozumí vydaná stránka formátu A4 a menší.

Položka 127

a) Přijetí žádosti	
- o první prodloužení lhůty	200 Kč
- o každé další prodloužení lhůty	500 Kč
- o prominutí zmeškání lhůty	1 000 Kč
b) Přijetí rozkladu proti rozhodnutí Úřadu průmyslového vlastnictví	1 000 Kč
c) Přijetí žádosti	
- o vydání osvědčení o právu přednosti (prioritní doklad)	600 Kč
- o zápis převodu	600 Kč
- o zápis licence	600 Kč
- o zápis zástavního práva Kč 600	600 Kč
- o konverzi evropské přihlášky za každý stát, do kterého bude přihláška zaslána	600 Kč

Položka 135

a) Přijetí přihlášky průmyslového vzoru	1 000 Kč
- pokud je (jsou) přihlašovatelem (li) výlučně původce (i)	500 Kč
b) Přijetí hromadné přihlášky průmyslového vzoru	100 Kč
- pokud je (jsou) přihlašovatelem (li) výlučně původce (i)	500 Kč
- za každý další průmyslový vzor obsažený v přihlášce	600 Kč
- za každý další průmyslový vzor obsažený v přihlášce pokud je (jsou) přihlašovatelem (li) výlučně původce (i)	300 Kč

Položka 136

Přijetí návrhu na výmaz průmyslového vzoru z rejstříku	2 000 Kč
- za každý další průmyslový vzor obsažený v hromadně zapsaném průmyslovém vzoru	800 Kč

Položka 137

Přijetí žádosti o obnovu doby ochrany průmyslového vzoru	
- poprvé o 5 roků	3 000 Kč
- podruhé o 5 roků	6 000 Kč
- potřetí o 5 roků	9 000 Kč
- počtvrté o 5 roků	12 000 Kč

Poznámky

1. Dojde-li k zápisu průmyslového vzoru do rejstříku po uplynutí doby jeho platnosti, je poplatek za obnovu ochrany splatný do 2 měsíců ode dne zápisu.
2. Nebyl-li poplatek zaplacen ve stanovené lhůtě, je možno jej zaplatit ještě v další lhůtě 6 měsíců ve výši dvojnásobku.

2) PŘEDÁNÍ PŘIHLÁŠKY PRŮMYSLOVÉHO VZORU SPOLEČENSTVÍ (RCD)

ZÁKON č. 207/2000 Sb. o ochraně průmyslových vzorů
(§ 34, odst. 2)

(poplatky se hradí na účet 19-21526001/0710)

Variabilní symboly a číslování přihlášek průmyslových vzorů Společenství

Číslo přihlášky je označeno pouze pro vnitřní potřebu ÚPV a nelze jej používat při komunikaci s Úřadem pro harmonizaci ve vnitřním trhu (OHIM).
Číslo přihlášky je označeno: RCD, čtyřmístným rokem podání, pomlčkou a pořadovým číslem. Např.: RCD 2007-7, RCD 2008-15.

Variabilní symbol (VS) se skládá z číslic **777 + ročník (čtyři místa) + pořadové číslo přihlášky**. Např. pro RCD 2007-7 je VS: 77720077, pro RCD 2008-15 je VS: 777200815.

Předání přihlášky průmyslového vzoru Společenství Úřadu pro harmonizaci ve vnitřním trhu (známky a vzory)	500 Kč
---	---------------

Příloha K

Konfrontační matice

Měřítko hodnocení:

2 + (-)	souvislost
1 + (-)	malá souvislost
0	žádná souvislost

Příloha L

Návrh webových stránek

Vzorce pro výpočet umořovacího plánu

Výpočet pravidelné roční splátky:

$$Anuita = \text{Poskytnutý úvěr} \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} \quad (M1)$$

n ... počet let splácení

i ... úroková míra

Výpočet ročního úroku:

$$\text{Úrok} = Anuita \times \left[1 - \left(\frac{1}{(1 + i)^{n-k}} \right) \right] \quad (M2)$$

k ... počet již realizovaných splátek

Výpočet ročního úmoru:

$$\text{Úmor} = Anuita \times \frac{1}{(1 + i)^{n-k}} \quad (M3)$$

Výpočet ročních daňových odpisů

Použité vzorce:

a) Rovnoměrné odpisování

$$\text{Odpis v 1. roce} = \frac{\text{vstupní cena majetku}}{\text{sazba pro první rok v \%}} \times 100 \quad (N1)$$

$$\text{Odpis v dalších letech} = \frac{\text{vstupní cena}}{\text{sazba pro další roky v \%}} \times 100 \quad (N2)$$

b) Zrychlené odpisování

$$\text{Odpis v 1. roce} = \frac{\text{vstupní cena}}{\text{koeficient pro 1. rok odpisování}} \quad (N3)$$

$$\text{Odpis v dalších letech} = \frac{2 \times \text{zůstatková cena}}{\text{koeficient pro další roky} - \text{počet let odpisování}} \quad (N4)$$

Sazby odpisování

Tab. N1: přehled sazeb a koeficientů

Metoda	Rovnoměrné odpisování		Zrychlené odpisování	
	První rok odpisování v %	Další roky odpisování v %	První rok odpisování (koeficient)	Další roky odpisování (koeficient)
Automobil (2.)	11	22,25	5	6
Přístavba (5.)	1,4	3,4	30	31

Zdroj: Marková, H. Daňové zákony 2012: zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, s. 43-44.

a) Služební automobil

Vstupní cena: 320 000 Kč

Tab. N2: Odpisový plán automobilu v Kč - rovnoměrná metoda

Rok odpisování	Výše odpisu	Oprávky	Zůstatková cena
1.	35 200	35 200	284 800
2.	71 200	106 400	213 600
3.	71 200	177 600	142 400
4.	71 200	248 800	71 200
5.	71 200	320 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. N3: Odpisový plán automobilu v Kč - zrychlená metoda

Rok odpisování	Výše odpisu	Oprávky	Zůstatková cena
1.	64 000	64 000	256 000
2.	102 400	166 400	153 600
3.	76 800	243 200	76 800
4.	51 200	294 400	25 600
5.	25 600	320 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Přístavba

Jelikož budova se odepisuje 30 let, plán odpisování je sestaven pouze na první tři roky. Stejně jako varianty ekonomického plánu. Vstupní cena budovy představuje 3 mil. Kč.

Tab. N4: Odpisový plán přístavby v Kč - rovnoměrná metoda

Rok odpisování	Výše odpisu	Oprávky	Zůstatková cena
1.	42 000	42 000	2 958 000
2.	102 000	144 000	2 856 000
3.	102 000	246 000	2 754 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. N5: Odpisový plán přístavby v Kč - zrychlená metoda

Rok odpisování	Výše odpisu	Oprávky	Zůstatková cena
1.	100 000	100 000	2 900 000
2.	193 334	293 334	2 706 666
3.	186 667	480 001	2 519 999

Zdroj: Vlastní zpracování